

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в рудоуправлении Кальмакир АО "АлмалыкскийГМК"
УДК005.95:622.34.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3И32	Алиев Мухаммад Даниёорович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) И.Б. Ардашкин_
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИ32	Алиев Мухаммад Даниёрович

Тема работы:

Система управления персоналом в рудоуправлении Кальмакир АО «АлмалыкскийГМК»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам Инновационный менеджмент» «Социальная психология», «Психология управления персоналом»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Исследовать теоретические основы системы управления персоналом предприятия;</p> <p>2. Провести анализ системы управления персоналом предприятия на примере рудоуправления Кальмакир АО «АлмалыкскийГМК»;</p> <p>3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и их экономическое обоснование.</p>
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:
1. Теоретические основы системы управления персоналом предприятия
2. Анализ системы управления персоналом предприятия на примере рудоуправления Кальмакир АО «АлмалыкскийГМК»
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и их экономическое обоснование

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ2	Алиев Мухаммад Даниёорович		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Борисович Игорь	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 104 с., 13 рис., 28 табл., 63 источника, 9 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, элементы управления, эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом.

Предметом исследования выступает совершенствование системы управления персоналом на предприятии.

Целью написания данной выпускной квалификационной работы является исследование системы управления персоналом в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК».

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

Степень внедрения: одна из разработанных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом применена и используется в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК».

Область применения: системный подход в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

В ходе исследования получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны: определены теоретико-методологические подходы к развитию управления персоналом с учетом отечественного и зарубежного опыта, что позволило обосновать научную оценку значения системы управления персоналом в обеспечении эффективности функционирования предприятия;

Практическая значимость работы заключается в разработке прогрессивных подходов управления персоналом на предприятии, как направлений совершенствования системы управления персоналом на предприятии в целом.

Оглавление

Введение	7
1 Теоретические основы системы управления персоналом предприятия	10
1.1 Основные понятия, характеристика и структура системы управления персоналом	10
1.2 Элементы и методы управления персоналом	17
1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом	22
2 Анализ системы управления персоналом предприятия на примере рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»	28
2.1 Экономическая характеристика деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»	28
2.2 Анализ деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»	31
2.3 Анализ системы управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»	44
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и их экономическое обоснование	61
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»	61
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций	69
Заключение	79
Список использованной литературы	83
Приложения	89

Введение

Актуальность и проблематика исследования. Изменения, происходящие в экономической и социально-политической жизни современного российского общества, многочисленные реформы в системе производственных отношений требуют создания новой системы управления персоналом.

Управление персоналом предприятия или как менеджмент персонала – главная работа руководящего состава предприятия, специалистов подразделений системы управления персоналом, в том числе введение концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Таким образом, актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом обусловлена повышающимся интересом к управлению персоналом современных узбекистанских предприятий. Фактор эффективного функционирования системы управления персоналом предприятия становится определяющим в конкурентной борьбе.

Степень разработанности проблемы. Исследования в данной области отражены в работах таких ученых как: Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Выварца А.Д., Антропова В.А., Генкина Б.М., Дятлова В.А., Евенко Л.И., Егоршина А.П., Гительмана Л.Д., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Нестеровой Д.В., Кочетковой Л.И., Никитина И.А., Семененко В.В., Архипова Н.И., Татаркина А.И., Травина В.В., Пичурина И.И., Шекшня С.В., Шаталова Н.И. и др., в их трудах исследованы вопросы воспроизводства персонала предприятий, формирования и сохранения их кадрового потенциала. Одновременно в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом на предприятиях.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом.

Предметом исследования выступает совершенствование системы управления персоналом на предприятии.

Цель и задачи исследования. Целью написаний данной выпускной квалификационной работы является исследование системы управления персоналом в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК».

Цель исследования реализуется в решении следующих задач:

- раскрыть основные понятия, характеристику и структуру системы управления персоналом предприятия;
- исследовать элементы и методы управления персоналом;
- исследовать отечественный и зарубежный опыт управления персоналом;
- дать экономическую характеристику деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»;
- проанализировать систему управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»;
- дать оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Методы и методология исследования. При написании работы, были использованы следующие методы:

- 1) изучение, обработка и анализ научных источников по проблеме исследования;
- 2) анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, кадровому менеджменту, психологии управления, управлению персоналом.

В проекте используются работы известных ученых, которые занимались проблемами совершенствования управления персоналом, в частности, таких авторов, как Берн Э. В., Веснин В.Р., Вудкок М., Френсис Д., Дафт Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Травин В.В., Кочеткова А. И., Питерс Т., Уотерман Р. В. и др.

Научная новизна и практическая значимость работы.

В ходе исследования получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны: определены теоретико-методологические подходы к развитию управления персоналом с учетом отечественного и

зарубежного опыта, что позволило обосновать научную оценку значения системы управления персоналом в обеспечении эффективности функционирования предприятия;

Практическая значимость работы заключается в разработке прогрессивных подходов управления персоналом на предприятии, как направлений совершенствования системы управления персоналом на предприятии в целом.

1 Теоретические основы системы управления персоналом предприятия

1.1 Основные понятия, характеристика и структура системы управления персоналом

В сложных условиях нестабильной социально-экономической среды, предприятия направляют свою деятельность на достижение главной цели - удовлетворение общественных потребностей, а также на прибыльность на протяжении долгодействующего периода.

Одним из условий управления развитием предприятия является управление персоналом.

Персонал - это весь личный состав организации, все постоянные и временные работники.

Длительное время термин «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало, хотя, в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социального развития коллектива.

Следует отметить, что управление персоналом является элементом социального управления, под которым традиционно понимается управление людьми и их коллективами [11, с. 56].

Определение понятий «персонал», «управление персоналом», приведены в таблице 1 и 2.

Таблица 1 - Анализ дефиниций «персонал»

Источник	Определение
1	2
М.П. Николаенко	Персонал—это часть инновационного и экономического пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования имеют не только целеустремленно входить в жизненную среду предприятия и адаптироваться в ней, но и приносить ожидаемые от них результаты
Травин В.В., Дятлов В.А.	Персонал - это совокупность его работников, которые работают по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом).

1	2
Моргунов Е.Б.	Персонал – это личный состав предприятия, учреждения, организации и др.; совокупность кадров одной профессиональной категории.
А.П. Егоршин	Персонал предприятия определяется как совокупность постоянных работников, которые получили необходимую подготовку и имеют опыт практической деятельности.
О.В. Крушельницка	Персонал – это основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников, который формируется и изменяется под влиянием как внутренних (характер продукции, технологии и организации производства), так и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и др.) факторов.
Федорова Н.В.	Персонал - это совокупность постоянных или временных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку или имеют опыт практической работы.
Шлендер Э.П., Кокин Ю.П.	Персонал можно определить как некоторое количество людей одного трудового коллектива, которые имеют определенные отличия между собой (должность, профессиональные и личностные качества) и организованных по общему замыслу руководства с учетом этих отличий для решения задач, предусмотренных уставом организации, фирмы, предприятия.
Авторское определение	Персонал - это совокупность работников предприятия с определенными динамическими качествами, которые сформировались под влиянием внешних и внутренних факторов среды, для достижения целей предприятия.

Каждое из приведенных определений заслуживает внимания и отображает авторское видение понятия. Однако, первое и последнее, из представленных определений, трактуют понятие «персонал» нечетко, размыто, поскольку используют слово «люди», а более целесообразно, по нашему мнению, применять термин «работники».

Трактовки, представленные В.В. Травиным, В.А. Дятловым, Н.В.Федоровой, А.П. Егоршиным являются более конкретными, но кратким, следовательно, не отображают всю глубину предмета исследования.

В определении Моргунова Е.Б. противоречивыми выступают вопросы относительно того, что персонал - это «совокупность кадров одной профессиональной категории», т.к. есть не только технические рабочие, но и юристы, экономисты и прочие.

Предлагаем трактовать понятие «персонал», как совокупность работников предприятия с определенными динамическими качествами, которые сформировались под влиянием внешних и внутренних факторов среды, для достижения целей предприятия.

В большей степени, управление персонала понимают, как «совокупность логически связанных действий», «деятельность руководящего состава» (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ дефиниций «управление персоналом»

Источник	Определение
1	2
Ципкин Ю.А.	Управление персоналом - это совокупность механизмов, принципов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, которая реализуется как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.
Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.	Управление персоналом - это социально-экономическая система в организации, основными комплексными задачами и функциями которой являются планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, его развитие, анализ средств мотивации, создание оптимальных условий труда, разработка организационной структуры управления, регулирование трудовых отношений, учет персонала, предоставление юридических услуг и развитие социальной инфраструктуры.
Моргунов Е.Б.	Управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Это системное, планомерно организованное влияние через систему взаимосвязанных, организационно экономических и социальных мероприятий, направленных на создание условий нормального развития и использование потенциала рабочей силы на уровне предприятия.
Чеботарев В.И.	Управление персоналом - это скоординированная система мероприятий по формированию и эффективному использованию совокупного трудового потенциала работника в сложных организационных образованиях иерархического типа.
Дятлов В.А.	Управление персоналом - это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей.
Авторское определение	Управление персоналом - это комплексная система мероприятий направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей для управления и развития предприятия

Однако авторы не учитывают того, что управление персоналом является одним из условий управления развитием предприятия. Учитывая проведенное исследование трактовок, предлагаем собственное видение понятия, а именно: управление персоналом - это комплексная система мероприятий направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей для управления и развития предприятия.

В основу управления персоналом входит [7, 54]:

- разработка принципов, направлений управления персоналом;
- обеспечение потребности предприятия в персонале;
- проведение работы с персоналом на всех уровнях управления предприятием;
- внедрение новых методов, систем обучения и повышение квалификации персонала;
- определение, внедрение политики оплаты труда;
- разработка и применения экономических стимулов и социальных гарантий.

При изучении вопроса относительно структуры персонала организации, следует иметь в виду, что она может рассматриваться как:

- статистическая структура, которая отображает распределение персонала по категориям и группам должностей;
- аналитическая структура, которая определяется на основе специальных исследований и расчетов и распределяется на общую (по стажу работы, образованию, профессии и др.) и частичную (например, занятые трудной работой с помощью оборудования и без него, выполняют работу вручную без помощи машин и т.п.).

По характеру трудовых функций персонал распределяется на:

1) рабочих:

- основных и вспомогательных;

- ручного и механизированного труда;
- по часовщиков и сдельщиков;
- по профессиям, возрасту, стажу и т.п.;

2) служащих:

- руководителей:

а) по уровню управления:

- высшего звена;
- среднего звена;
- низшего звена;

б) по функциям управления:

- линейных;
- функциональных;
- специалистов;
- других работников, которые относятся к служащим.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивация (профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойства (личностные качества, оказывающие влияние на выполнение определенной профессиональной роли).

Организация управления персоналом осуществляется на основании концепции развития современного предприятия, которая состоит из следующих составляющих: финансово-экономической и социальной (кадровой политики).

Понятие «управление персоналом предприятия», охватывает всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное качественное и количественное формирование персонала и полное использование его возможностей в процессе деятельности предприятия (политика подбора и приема персонала, развитие карьеры, мотивация,

увольнение, выход на пенсию, лидерство в коллективе, подготовка и переподготовка персонала, управление конфликтами и т.п.).

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития, а также, достижение рационального уровня мобильности персонала.

Управление персоналом должно базироваться на таких принципах [4, с. 131]:

- человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; людей ставят на вершину изменений, они становятся движущей силой данных изменений;

- менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижний уровень («рабочие»);

- эффективность, как критерий успеха организации, заключаемый в достижении цели с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли;

- отношения, как критерий успеха организации;

- качество, как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимозависимыми подсистемами качества: личностные качества; качество команды; качество продукции; качество сервиса и качество организации;

- обучение, как ключ к развитию и изменению персонала, а также, как неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Таким образом, управление персоналом – это своеобразная функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек.

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах административного управления, а с другой – на концепции всеобщего развития личности и теории человеческих отношений [8, с. 89].

К основным задачам в рамках управления персоналом предприятия относятся:

- определение потребности в персонале (планирование количественной и качественной потребности в персонале, выбор методов расчета количества потребности в персонале);
- подбор и отбор персонала (анализ источников подбора персонала, установление связи с внешними организациями, деловая оценка кадров во время подбора);
- расстановка кадров (текущая периодическая оценка кадров, целенаправленное перемещение кадров);
- развитие персонала (адаптация, обучение, служебное и профессиональное продвижение, увольнение персонала);
- поддержка комфортного социально-психологического климата (регулирование отношений руководителя и коллектива, трудовых взаимоотношений, снижение уровня конфликтности в коллективе);
- влияние на мотивацию поведения (воспитание «корпоративного духа», создание творческой атмосферы, адекватная оплата, поддержка карьеры);
- управление безопасностью персонала (охрана труда, внедрение обучающих программ, создание нормальных условий труда, направленных на формирование у персонала безопасных действий, обеспечение социальной инфраструктуры);
- правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом (учет и статистика персонала, правовое регулирование трудовых взаимоотношений, информирование коллектива) [5, с. 94].

Все перечисленные направления соединены основной целью предприятия – повышение эффективности деятельности за счет максимально возможного использования потенциальных способностей персонала.

1.2 Элементы и методы управления персоналом

К основным элементам системы управления персоналом относятся [51, с. 15]:

1) кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;

2) кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества;

3) отбор и подбор персонала как процесс подбора и отбора персонала;

4) адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая;

5) профессиональная подготовка и развитие персонала;

6) оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;

7) управление поведением персонала;

8) кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления [7, с. 16].

Формирование эффективного механизма управления персоналом - это ключевое звено повышения конкурентоспособности предприятия, которое требует решить такие задачи [18, с. 88]:

– обеспечение потребности предприятия в персонале в необходимом количестве и квалификации;

– достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- создание условий для высокопроизводительного труда и высокого уровня его организованности, мотивированности и самодисциплины;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, необходимых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- гарантированная реализация желаний, потребностей и интересов работников относительно содержания и условий труда, возможностей должностного и профессионально-квалификационного продвижения;
- согласование производственных и социальных задач (сбалансированность интересов предприятия и персонала, экономическая и социальная эффективность).

Методы управления персоналом - это средства влияния на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе производства для достижения конкретного результата.

Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические(рисунок 1).

Правовые методы деятельности службы управления персоналом должны быть направлены на обеспечение всех действий специалистов на подбор, перевод, увольнение персонала, оформление отпуска, оформление пенсии, оформление личных дел, заполнение трудовых книжек и другие документы. Все это должно происходить в строгом соблюдении действующего трудового законодательства.

Ни один работник не может быть уволен по причинам, не предусмотренных Кодексом законов о труде. Такие вопросы, как прием на работу, переводение и увольнение персонала, продолжительность и периодичность отпуска, охраны труда, оформление пенсионных, льгот и компенсаций работникам, которые регулируются действующим законодательством и должны быть решены в строгом соответствии с их положениями.

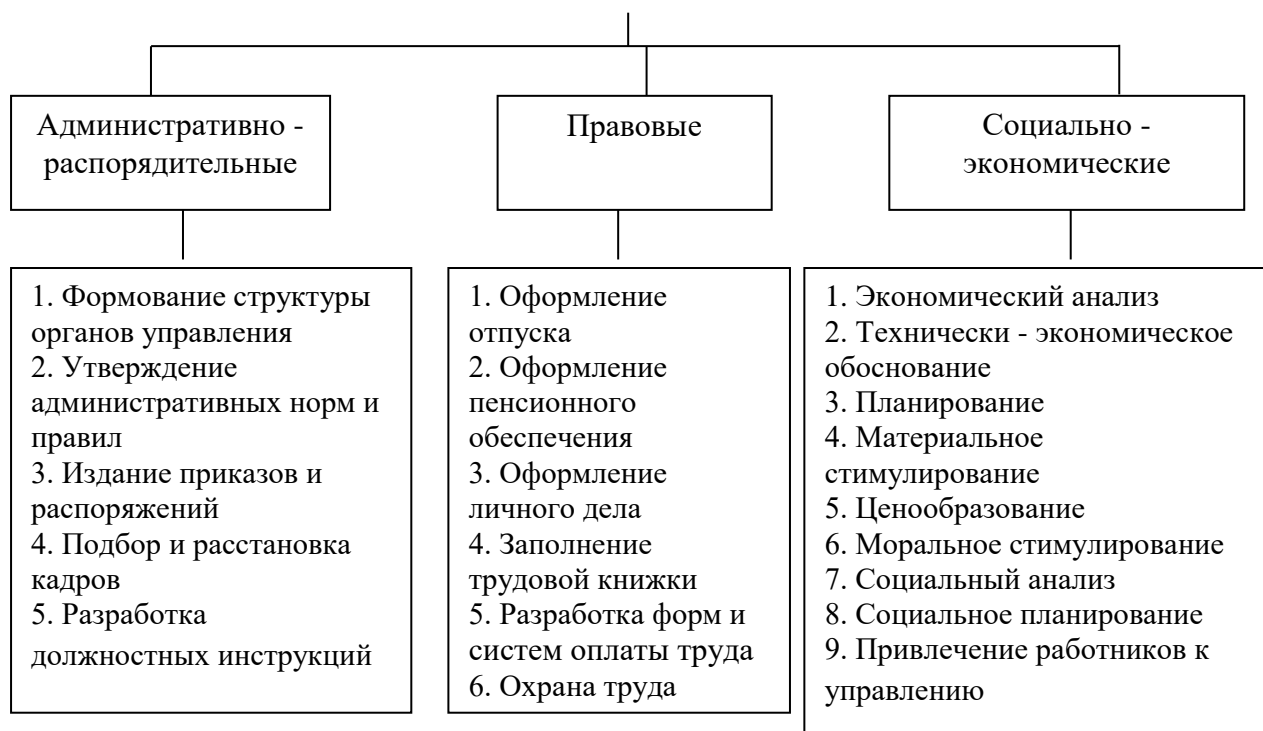


Рисунок 1 - Методы управления персоналом предприятия [6, с. 21].

Административно-нормативные методы предусматривают организацию деятельности службы управления персоналом на основе комплекса нормативно-правовых и организационно-распорядительных документов. Эти документы включают Устав компании, внутреннего трудового распорядка, положение о структурных подразделениях, должностных инструкций и приказов, инструкций, постановлений, распоряжений администрации, которые разрабатываются на основе действующего законодательства и регулируют общие вопросы деятельности предприятия и его специалистов.

Административно-регулирующие методы используются на всех уровнях управления, они ориентированы на такие мотивы поведения работников, как осознание необходимости четкого распределения полномочий и обязанностей, регулирование рабочего времени и условий труда, организация отдыха, соблюдение трудовой дисциплины и т.п.

Применение на практике организационно-распорядительной документации позволяет четко организовать работу управления персоналом, для

определения необходимого количества работников, с целью распределения их между профессиональными обязанностями и задачами, во избежание дублирования полномочий и потерь рабочего времени [36].

Социально-экономические методы, направленные на использование в деятельности службы управления персоналом не только административно-нормативных и экономических аспектов мотивации персонала. Они основаны на разработке и использовании прогрессивных систем стимулирования и мотивации, участия работников в распределении прибыли, механизм формирования карьерного продвижения, обучения и профессионального развития социального партнерства.

Применение экономических методов, включает в себя определение уровня доходов и рабочих мест статус сотрудников в соответствии с личным вкладом каждого работника в общий результат деятельности предприятия. Специалисты управления персоналом принимают непосредственное участие в разработке положений, которые касаются оплаты труда работников, формирование кадрового резерва, оценки персонала.

Служба управления персоналом должна постоянно работать с мониторингом трудового потенциала предприятия, которая включает в себя поиск молодых перспективных сотрудников в кадровый резерв руководящие должности в номинации профессионалов, которые зарекомендовали себя на руководящих должностях, анализ профессиональной пригодности и уровень квалификации с целью разработки предложений относительно обучения и развития персонала.

Важным стимулом для повышения производительности труда является забота руководства о решении социальных проблем работников.

Специалисты управления персоналом должны быть непосредственно привлечены в разработку планов социально-экономического развития рабочей силы. Опыт ведущих отечественных предприятий и организаций показывает, что социальным гарантиям следует уделять больше внимания. Жилье, базы отдыха, корпоративное медицинское страхование для сотрудников и членов их семей,

обучение за счет организаций – являются примерами социального развития персонала и создание условий для выполнения профессиональной деятельности [38, с. 137].

Психологические методы в деятельности службы управления персоналом представляют собой комплекс мероприятий, направленных на формирование и развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников. Эти мероприятия включают в себя:

- разработка требований к внедрению корпоративной культуры, формирование корпоративных традиций у предприятия;
- разработка механизма социальной и профессиональной адаптации новых сотрудников;
- организация психологических услуг или консультирование для предоставления помощи сотрудникам в решении труда и личных проблем;
- разработка и проведение разных форм психологического тестирования для выявления перспективных и способных работников с точки зрения карьерного роста;
- разработка систем распознавания сотрудников (вручение дипломов, грамот, дипломов, даты, юбилеи).

Важным фактором в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе является личный пример руководителей. Лидеры должны быть примером в отношении выполнения собственной работы, которая идентифицирует такие черты, как честность, уважение, доброта, ответственность, преданность делу. Руководители на всех уровнях управления должны продемонстрировать свою обеспокоенность по поводу сотрудников, стараться помочь сотрудникам в решении трудовых вопросов и личных проблем.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом

В управлении персоналом на сегодняшний день, прослеживается переплетение разных моделей –западноевропейской, японской и американской.

С одной стороны, наибольшее распространение получила американская модель, а с другой, на японскую модель управления персоналом обращают большее внимание по причине успехов японских товаропроизводителей. Однако, японская модель связана с японской культурой, которая имеет свои особенности. Поэтому, не все их элементы, в сфере управления персоналом можно успешно распространять на другие страны [27].

В Японии управление персоналом имеет следующие особенности:

- привлечение работников на долгосрочный период;
- повышение заработной платы за выслугу лет;
- участие работников в профсоюзах, созданных в пределах предприятия.

Система управления персоналом в Японии предусматривает гарантию занятости, привлечение новых работников, их подготовку, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему заработной платы. В Японии распространен пожизненный найм (35 % рабочей силы), поэтому каждое предприятие имеет собственную корпоративную философию, построенную на принципах искренности, гармонии ,сотрудничества [28]. Работника можно уволить только в случае осуществления им тяжелого уголовного преступления или банкротства предприятия.

Согласно японской модели сначала изучаются сильные и слабые стороны личности работника, а затем происходит подбор для него соответствующего рабочего места (система «работник – должность»).

Руководитель не выделяет себя между подчиненных, он не руководит работой других, а оказывает содействие взаимодействию сотрудников, оказывает им необходимую поддержку и помощь, формирует гармонические отношения.

Японские предприятия не имеют детальных должностных инструкций, а положение о структурных подразделениях имеют общий характер.

Предприятия направляют своих сотрудников на овладение широким кругом квалификаций и компетенций. Значительное внимание отводится ознакомлению новых работников с функционированием всего предприятия с помощью перемещения их по разным структурным подразделениям.

Существенным аспектом формирования сотрудников компании является практика внутреннего профессионального обучения.

В Японии отсутствует классификация персонала по категориям (высококвалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные) и отсутствует четкая граница между инженерно-техническим персоналом и рабочими. Все работники на момент принятия на работу являются неквалифицированными, а потому обязательно повышают свою квалификацию.

Американская модель предусматривает определение профессионально-квалификационной особенности должности и «подбор» соответствующих работников по системе «должность – работник», персонал является основным источником повышения эффективности производства с узкой специализацией; его подбирают в соответствии с образованием, практическим опытом работы, психологической совместимостью, умением работать в коллективе; менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты [29].

Управление персоналом основывается на индивидуальной ответственности и оценке результатов, разработке количественных целей, имеющих краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию.

В США, Канаде и других индустриальных странах предприятия придерживаются политики «вход – выход», при которой процедура подбора персонала проста, поэтому работника можно уволить или переместить, если в этом есть необходимость у предприятия.

Для современных систем управления персоналом в американских компаниях, характерны:

- расширение содержания, форм и методов работы с персоналом;

- углубление специализации в разнообразных функциях управления персоналом;

- рост профессионализма работников;

- рост затрат на деятельность;

- активизация использования информационных технологий [27, с. 87].

В США система оплаты труда предусматривает [28, с. 45]:

- получение рабочими почасовой оплаты, что связано с высоким уровнем механизации труда, где уровень производительности от работников почти независит;

- минимальная оплата труда регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты предприятие следит, чтобы она не была ниже, чем на других предприятиях в данном географическом районе;

- размеры заработной платы зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработной платы, как правило, проводится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно;

- аттестация персонала проводится ежегодно. Оценку работы предоставляет руководитель на основе сведений, которые подаются непосредственно руководителем;

- размеры заработной платы инженерно-технических работников и руководства не объявляются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.

Премии выплачиваются, как правило, лишь высшему руководству предприятия.

Относительно европейских предприятий, то на них преимущественно внедрена почасовая оплата труда рабочих. Это обусловлено приоритетным значением не количества, а качества товаров.

Службы управления персоналом в Европе занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате предприятий. Значительную роль на современных

европейских предприятиях играет ориентация на высокие социальные стандарты при работе с персоналом.

В Германии значительное внимание отводится планированию затрат на персонал, что предусматривает учет количественных и качественных ситуационных факторов. Затраты на персонал разделяют на основные и дополнительные. К основным затратам относится оплата труда. Дополнительные вложения в персонал включают целый комплекс затрат, которые охватывают всю социальную сферу и вопрос управления персоналом [27, с. 91].

Особенностью европейского управления персоналом является общая работа команды под руководством лидера, который может работать в определенных структурных границах предприятия и умеет активизировать потенциал сотрудников.

В европейских компаниях исключительную роль играет обучение и развитие персонала. Целями обучения является не только повышение уровня компетенции и квалификации, но и повышение уровня лояльности и привлечения персонала.

Предприятия взаимодействуют с университетами и различными специализированными фирмами во время разработки индивидуальных учебных программ под конкретное предприятие, заказчика.

Значительную роль в методике обучения персонала играет компетентный подход и разработанные в рамках этого подхода учебные программы на уровне бакалавров и магистров.

Особенностью, которая определяет заинтересованность и активность европейских работников, выступает высокий уровень компенсаций, льгот и социальной защищённости.

Основные направления мотивации и защиты прав наемного персонала закреплены законодательно в соответствующих правовых документах. Руководство компаний имеет право не придерживаться их только в рамках увеличения льгот и компенсаций.

В Нидерландах, положения, оказывающие содействие усилению трудовой мотивации, разрабатываются советом глав подразделений и профсоюзами.

Департамент по персоналу имеет право внести свои предложения относительно усовершенствования системы мотивации персонала. При наличии доказательств эффективности рекомендованных мероприятий предложения принимаются и реализуются на практике.

В США и Европе четко определяют служебные обязанности рабочего, инженера и техника.

И американская, и японская модели имеют как достоинства, так и недостатки. Поэтому, в мировой практике широко применяют смешанную систему управления персоналом.

Выпускники учебных заведений, которые нанимаются предприятиями США, проходят сложную программу профессиональной адаптации к требованиям производства: отбор, обучение перед началом работы, адаптацию (знакомство), учебную подготовку, назначение и оценка (оценивается весь процесс принятия на должность) [29, с. 112].

Таким образом, проанализированные модели отличаются между собой как трактовкой деятельности, так и мотивацией персонала, методами взаимодействия с персоналом и влияния на него.

Россия, применяя зарубежный опыт и опираясь на отечественные реалии и особенности, из каждой модели может использовать лучшие подходы, что позволит достичь требуемого эффекта при наименьших затратах.

Выводы по главе 1. Таким образом, персонал представляет собой совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства. Это личностный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом осуществляется путем последовательной реализации основных функций менеджмента:

- планирование;
- организации;
- мотивации и контроля.

В США и странах Европы, учитывая опыт Японии, разработаны модели управления персоналом, которые содержат следующие блоки: персонал предприятия; детальный учет знаний и умений работников во время назначения на главные должности; стиль и культура деловых взаимоотношений на данном предприятии; долгосрочные цели развития предприятия.

2 Анализ системы управления персоналом предприятия на примере рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

2.1 Экономическая характеристика деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно - перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе и мире, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана.

Основным же звеном в медной цепочке комбината являлось месторождение Кальмакыр. На его базе построены медная обогатительная фабрика (МОФ) и медеплавильный завод (МПЗ). Строительство на этом крупнейшем в цветной металлургии страны горнодобывающем предприятии 33 началось в 1954 году. Акт о сдаче-приемке в эксплуатацию первой очереди Кальмакырского рудника подписан 1 июля 1959 года.

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК», именуемое в дальнейшем «Общество», создано на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10.02.1997г. № 71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината» и приказа Госкомимущества Республики Узбекистан «О преобразовании Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) в Акционерное общество открытого типа» от 19.05.1997г. № 86 к-ПР.

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава. Общество имеет Представительство в городе Ташкенте (ул. Бабура, 15)

АО «Алмалыкский ГМК» включает 3 рудника открытых горных работ, 2 металлургических завода, подземный рудник полиметаллических руд, 3 рудника по подземной добыче золотосодержащих руд, 5 обогатительных фабрик, управление промышленного железнодорожного транспорта, управление

автомобильного транспорта, цементный завод, а также вспомогательные цеха со своей инфраструктурой. В составе АО «Алмалыкский ГМК» образовано унитарное предприятие «Ангренский трубный завод» по производству медных труб различных диаметров со статусом самостоятельного юридического лица.

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по нескольким направлениям: золотодобывающее, свинцово-цинковое, медно-молибденовое, производство цемента и производство медных труб различных диаметров.

Медное производство включает в себя горнодобывающее подразделение – рудоуправление Кальмакир, 2 медные обогатительные фабрики (МОФ и МОФ-2), медеплавильный завод (МПЗ). Свинцово-цинковое производство включает РУ «Хандиза» и цинковый завод (АЦЗ). Золотодобывающее производство включает Ангренское рудоуправление (АРУ), Чадакское рудоуправление (ЧРУ) и рудник «Каульды». Доставку добываемой руды с рудников на фабрики, где она обогащается, занимаются транспортные подразделения: управление автомобильного транспорта, управление железнодорожного транспорта и управление железнодорожного транспорта.

Для обеспечения прироста запасов минеральных ресурсов и выполнения геологоразведочных работ на комбинате функционирует научно-производственный центр «Геология цветных металлов» (НПЦ). Для выполнения инвестиционной программы по строительству подземных рудников создано шахтостроительное управление (ШСУ).

Для обеспечения технологических процессов в основных подразделениях организованы вспомогательные цеха, такие как: известковый завод, теплоэнергоцентр (ТЭЦ), центральный ремонтно-механический завод, управление электрических сетей, цех промводоснабжения, трест «Олмалик-металлургкурилиш», завод взрывчатых материалов, лаборатории и другие.

Для выполнения программы по производству товаров народного потребления и сельскохозяйственной продукции функционирует управление по производству потребительских товаров. АО «Алмалыкский ГМК» является

производителем нижеследующей продукции:

- рафинированная медь (катоды);
- катанка медная;
- цинк металлический чушковый;
- молибденовый промпродукт;
- металлический кадмий;
- технический селен;
- технический теллур;
- аммоний ренийоокислый (рений);
- серная кислота;
- медный купорос;
- медные трубы различных диаметров кабельно-проводниковой

продукции, для производства литых и деформированных изделий из меди.

Выпускаются по ГОСТ 546-2001, марки меди М00к и М0к по ГОСТ 859-2001. Медная катанка – выпускается марки КМО, диаметром 8,0 мм; 16,0 мм предназначена для изготовления электротехнических проводов и кабелей. Изготавливается по О’zDSt 2809:2013.

Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется коллегиально исполнительным органом (Правлением), возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором общества. Организационная структура управления предприятием представлена в приложении А.

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована на конечный продукт, который является конкурентоспособным и пользующимся спросом на мировом рынке.

В приложении Б отражены Производственная структура АО «Алмалыкский ГМК».

Для повышения конкурентоспособности комбината на рынке предоставляемых услуг и эффективности работы разработана и внедрена

Система Менеджмента Качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001 версии 2008 года.

Продукция выпускается по международным (ГОСТ) и национальным стандартам (O'zDst, Ts). Для выпуска качественной продукции внедрена, сертифицирована и поддерживается в рабочем состоянии система менеджмента качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001. Ежегодно со стороны международного органа по сертификации СМК проводится надзорный аудит с целью определения соответствия системы требованиям международного стандарта.

Наличие сертифицированной системы менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001 при производстве катодной меди и эмальпровода является основой постоянного улучшения качества продукции и повышения удовлетворенности, как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Применение стандартов ISO 9001 и последующая сертификация Системы менеджмента качества влияет на конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, участие в международных тендерах, реализации международных кредитов, привлечение инвестиций.

2.2 Анализ деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Далее рассмотрим основные результаты финансово-хозяйственной деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» на основе бухгалтерской отчетности предприятия за 2016-2017 гг. (Приложение В). Данные сведем в таблице 3.

Таблица 3- Оценка экономического потенциала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2016-2017 гг., млн. руб.

Показатель	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
Валюта баланса	421 954	500 992
Остаточная стоимость основных средств	184 260	195 338
Арендованные основные средства	10681	25632
Численность рабочих, чел.	30287	31183
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	138 225	159 174
Чистая прибыль (убыток)	34 523	23 469

Показатели оценки экономического потенциала, представленные в таблице 3, показывают, что рудоуправление Кальмакир АО «АГМК» является крупным предприятием. В 2017 году объем валюты баланса и остаточной стоимости основных средств у предприятия вырос.

Также растет объем арендованных основных средств и численность персонала предприятия. В целом можно говорить об активном развитии и расширении сбыта предприятия. Однако, рост продаж предприятия сопровождался сокращением размера его прибыли. Это говорит о наличии проблем с эффективностью управления финансово-хозяйственной деятельностью рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Экспресс-оценка финансовой устойчивости рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка финансовой устойчивости рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2016-2017 гг.

Показатель	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
Уставный капитал, млн. руб.	3 682	3 682
Уставный капитал к валюте баланса, %	0,873	0,735
Собственный капитал, млн. руб.	237 397	250 020
Собственный капитал к валюте баланса, %	56,26	49,91
Стоимость чистых активов, млн. руб.	237 420	250 027
Долгосрочные обязательства, млн. руб.	111 622	208 724
Долгосрочные обязательства к валюте баланса, %	26,45	41,66
Краткосрочные кредиты и займы, млн. руб.	54316	21332
Краткосрочные кредиты и займы к валюте баланса, %	12,87	4,26
Кредиторская задолженность, млн. руб.	12308	20927
Кредиторская задолженность к валюте баланса, %	2,92	4,18
Собственные оборотные средства, млн. руб.	-75031	-97391
Нетто-монетарная позиция, млн. руб.	56780	87299

По результатам анализа можно сделать вывод, что отрицательное значение собственных оборотных средств в связи с большим объемом вложений

во внеоборотные активы предприятия нарастает. Недостаток собственных средств компенсируется за счет наращивания заемных источников финансирования, как форме долгосрочных, так и в форме кредиторской задолженности.

Объем краткосрочных кредитов и займов у рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в анализируемом периоде снизился.

В тоже время нетто-монетарная позиция у предприятия положительна, что говорит об устойчивости расчетных отношений с кредиторами. Вместе с тем в таких условиях необходим систематический мониторинг уровня платежеспособности и управление ликвидностью предприятия.

Оценивая основные статьи отчетности можно отметить следующее:

1) внеоборотные активы предприятия характеризуются стабильностью объема и занимают в активах предприятия в анализируемом периоде более 69 %;

2) в составе оборотных активов значительную долю занимают дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения, а также запас;

3) собственный капитал предприятия в существенной доле сформирован нераспределенной прибылью, что является следствием устойчивой работы предприятия в течение нескольких лет;

4) увеличение объема запасов и дебиторской задолженности в анализируемом периоде произошло за счет наращивания объема долгосрочных и краткосрочных заемных средств;

5) в составе заемного капитала большую долю составляют долгосрочные кредиты и займы, что свидетельствует о высокой степени доверия кредиторов к организации и повышает устойчивость финансового положения предприятия.

Основными выявленными в ходе экспресс-анализа отчетности «больными статьями» были:

- отрицательное значение собственных оборотных средств предприятия;
- снижение уровня чистой прибыли предприятия;
- снижение доли собственного капитала предприятия в пассивах ниже

уровня в 50 %;

- рост объема краткосрочной кредиторской задолженности предприятия;
- наличие в составе расходов штрафных санкций по кредитным договорам.

Оценка эффективности организации представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка эффективности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год
Рентабельность СК, %	15,39	9,63
Рентабельность активов, %	10,83	6,55
Ставка по кредитам – средневзвешенная ставка по рублевым кредитам нефинансовым организациям сроком до 1 года	15,50	16,00
Коэффициент оборачиваемости активов, оборот в год	0,35	0,34
Окупаемость СК, лет	25,98	41,54
Вывод	Недостаточно эффективная организация	

По данным таблицы 5, можно сделать вывод о снижении эффективности работы предприятия в 2017 году. Доходность активов предприятия в анализируемом периоде снизилась, как в связи со снижением размера прибыли, так и с ростом размера общего капитала предприятия. Оборачиваемость активов также растет, что говорит о снижении деловой активности и интенсивности использования капитала предприятия.

Уровень рентабельности собственного капитала у предприятия также снизился, а период его окупаемости вырос с 25,98 лет до 41,5 лет.

Оценка динамики основных показателей организации на основе сопоставления темпов прироста основных показателей показывает, что «золотое правило экономики» ($T_{\text{прир}} \text{Инф} < T_{\text{прир}} A < T_{\text{прир}} \text{Выр} < T_{\text{прир}} \text{ЧП}$) в развитии рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» не соблюдается (таблица 6)

Таблица 6- Оценка динамики основных показателей организации

Показатель	2017 г.
Индекс цен (по данным Госкомстата)	1,11
$T_{\text{роста}} \text{валюты баланса}$	1,19
$T_{\text{роста}} \text{выручки}$	1,15
$T_{\text{роста}} \text{чистой прибыли}$	0,68
Вывод	Ограниченный рост организации

При темпах роста активов, превышающих индекс цен, темп роста выручки меньше темпов роста капитала предприятия. А темп роста чистой прибыли меньше единицы, что обусловлено снижением прибыли рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2017 году.

По результатам экспресс-анализа можно сделать следующие заключения: финансовое состояние организации можно охарактеризовать, как достаточный уровень финансовой устойчивости при росте зависимости от заемного капитала и снижении доходности деятельности.

Вместе с тем, наращивание объема выручки и объема запасов предприятия говорит о росте деловой активности, в том числе за счет активного привлечения капитала, что требует оценки потенциала развития и улучшения финансово-хозяйственной деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Оценку финансовых результатов проведем на основе горизонтального и вертикального анализа агрегированного отчета о финансовых результатах (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ агрегированного отчета о финансовых результатах рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг., млн. руб.

Показатели	Абсолютные показатели (млн.руб.)				Относительные показатели, %		
	2016 год	2017 год	Δ	T _{прир}	2016 год	2017 год	Δ
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка-нетто	138 225	159 174	20 950	15,2	100,0	100,0	0,0
Расходы по о/д	85 058	91 305	6 247	7,3	61,5	57,4	-4,2
Прибыль от продаж	53 167	67 869	14 702	27,7	38,5	42,6	4,2
Пр.результат	-10 061	-37 657	-27 595	274,3	-7,3	-23,7	-16,4

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль до н/о	43 106	30 213	-12 893	-29,9	31,2	19,0	-12,2

Текущий НнП и ОН	8 583	6 743	-1 840	-21,4	6,2	4,2	-2,0
ЧП	34 523	23 469	-11 053	-32,0	25,0	14,7	-10,2

Из анализа видно, что в отчетном году объем реализованной продукции вырос – темп прироста выручки характеризуется положительным показателем. По структуре отчета о финансовых результатах можно судить о повышении качества основной хозяйственной деятельности и росте доли прибыли от продажи в выручке, что, несмотря на рост прочих убытков, обеспечило рост получение прибыли до налогообложения и чистой прибыли предприятия.

Вертикальный анализ выручки за 2016 г. и 2017 г. представим графически в виде диаграммы на рисунке 2.

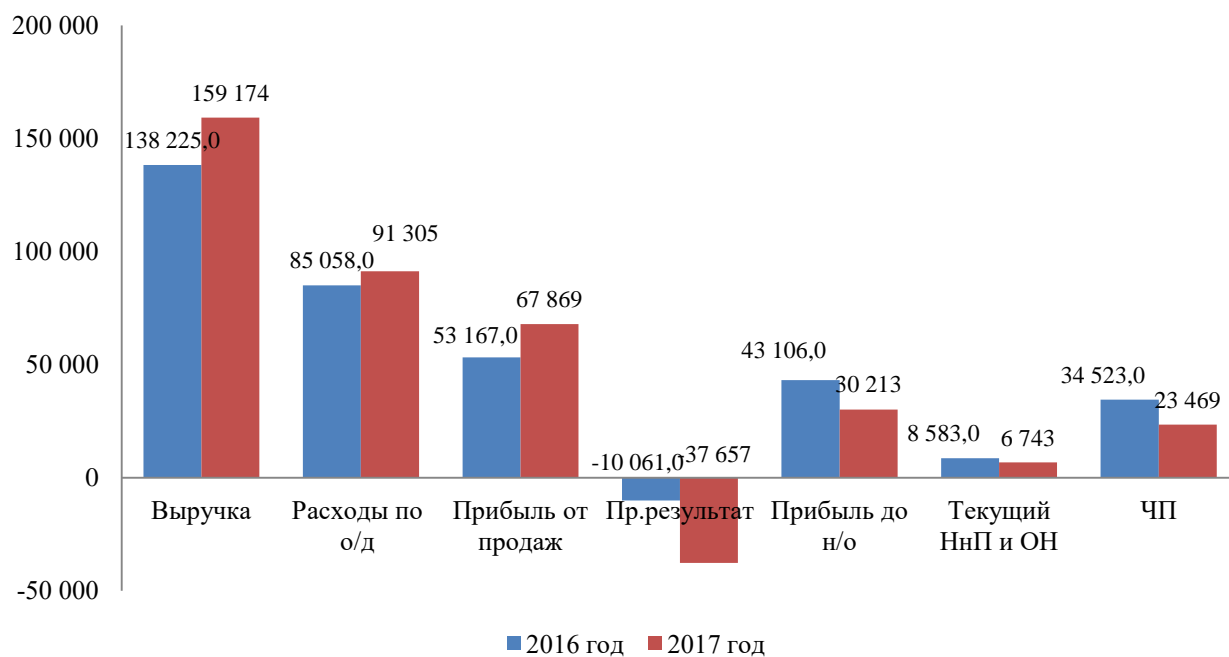


Рисунок 2 - Вертикальный анализ выручки рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг.

Таким образом, в результате расширения объемов продаж и повышения эффективности основной деятельности произошло улучшение эффективности хозяйственной деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», хотя общая результативность деятельности компании несколько снизилась.

Расчеты основных показателей рентабельности представлены в таблице

8.

Таблица 8 - Анализ показателей рентабельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 г	2017 г	Изменение
Валовая маржа, %	54,78	60,39	5,61
R _{продаж} , %	38,46	42,64	4,17
Коэффициент затрат	45,22	39,61	-5,61
Рентабельность основной деятельности, %	28,98	14,15	-14,83
R _А , %	10,83	6,55	-4,29
R _{СК} , %	15,39	9,63	-5,76
Плечо финансового рычага	1,42	1,47	0,05
Коэффициент окупаемости СК, лет	25,98	41,54	15,55

Показатели рентабельности эффективности основной хозяйственной деятельности характеризуются положительной динамикой: рентабельность продаж и основной деятельности растет при росте валовой маржи, коэффициент затрат снижается. Однако, итоговая рентабельность работы и эффективность использования общего и собственного капитала предприятия в анализируемом периоде снижается в связи с падением чистой прибыли и ростом объема капитала.

Анализ деловой активности представлен коэффициентами оборачиваемости, показателями периода оборота и коэффициентами закрепления (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ показателей деловой активности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017	Изменение
1	2	3	4
K _{об} активов, оборот	0,35	0,34	-0,01
Длительность оборота, дни	1050,6	1058,2	7,6
K _{об} ОА, оборот	1,6	1,2	-0,4
Длительность оборота ОА, дни	230,2	301,7	71,5
K _{об} запасов, оборот	3,5	3,7	0,2
Длительность оборота запасов, дни	104,0	98,4	-5,7
Коэффициент закрепления запасов	0,5	0,5	0,0
K _{обДт} задолженности, оборот	9,9	9,6	-0,4
Длительность оборота Дт задолженности, дни	36,7	38,1	1,4

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Коэффициент закрепления Дт задолженности	0,1	0,1	0,0
К _{об} Кт задолженности, оборот	12,6	9,6	-3,0
Длительность оборота Кт задолженности, дни	28,9	38,1	9,2

У рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» наблюдается рост оборачиваемости по запасам и дебиторской задолженности, при снижении общей оборачиваемости активов, оборотных активов и кредиторской задолженности, что говорит о снижении периода оборачиваемости средств предприятия и росте эффективности использования ресурсов.

Рост деловой активности и повышение результативности основной деятельности предприятия в 2017 году позволяет говорить о наличии у предприятия потенциала для разработки программы дальнейшего укрепления финансовой устойчивости при эффективном управлении ресурсами и поддержании платежеспособности.

Таким образом, можно сказать, что финансовая политика проводимая руководством рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в отношении доходов и расходов предприятия - неэффективна, а значит необходимо искать внешние и внутренние источники снижения себестоимости.

Далее проведем анализ структуры имущества рудоуправления Кальмакир АО «АГМК». Анализ динамики и структуры активов предприятия за отчетный год, которым является 2017 год, и базисный – 2014 год, представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ динамики и структуры активов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Наименование статей	На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2017 г.		Отклонения, 2017/2016 гг.		
	Тыс.руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	+/-	Уд. вес	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематериальные активы	91272	0,022	660666	0,132	569394	0,110	723,84
Основные средства	184260356	43,668	195338191	38,990	11077835	-4,678	106,01
Финансовые вложения	119736218	28,377	139935180	27,932	20198962	-0,445	116,87
Итого внеоборотные активы	312428326	74,043	347410803	69,345	34982477	-4,699	111,20

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы	39592762	9,383	44503558	8,883	4910796	-0,500	112,40
Дебиторская задолженность	16458447	3,901	16795421	3,352	336974	-0,548	102,05
Денежные средства	4560277	1,081	14165526	2,827	9605249	1,747	310,63
Итого по разделу II	109526012	25,957	153581111	30,655	44055099	4,699	140,22
Баланс	421954338	100,00	500991914	100,00	79037576	0,000	118,73

Графически, данная динамика представлена на рисунке 3.

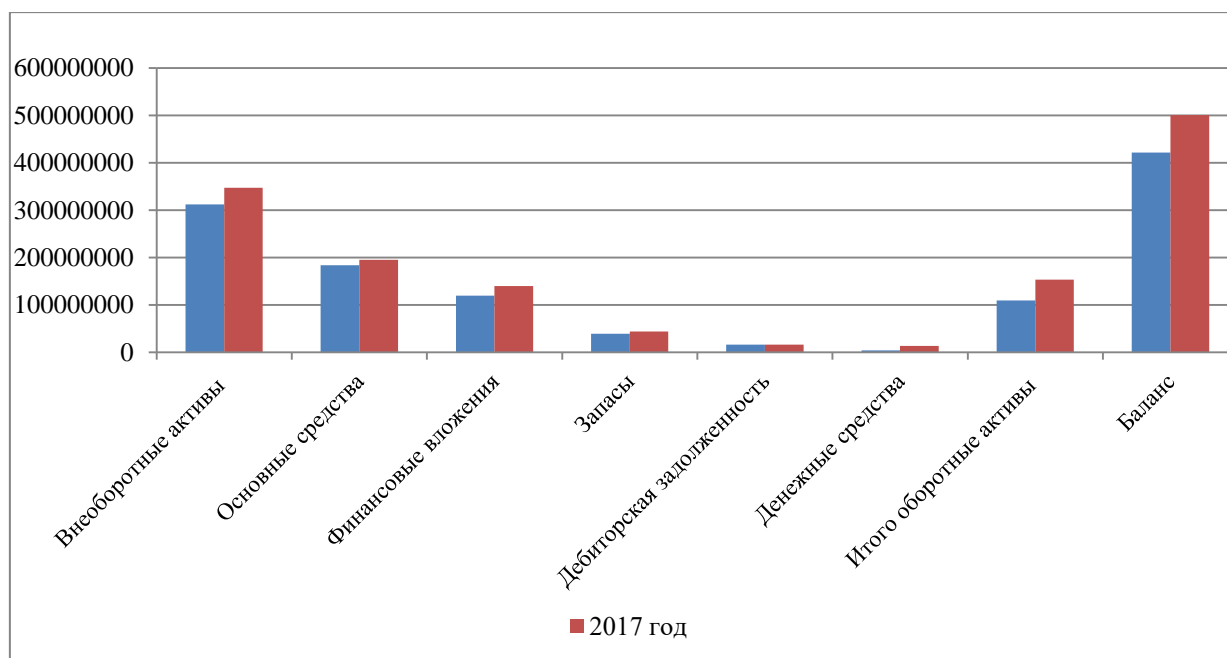


Рисунок 3 - Анализ динамики активов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг.

Как видно из данных таблицы, за отчетный период стоимость имущества предприятия увеличилась на 79037576 тыс.руб. (темп роста составил 18,73 %). Увеличение активов предприятия обусловлено ростом внеоборотных активов на 11,20 % и оборотных активов на 44055099 тыс. руб., темп роста составил 40,22 %.

Наибольший рост в структуре оборотных активов произошло по статье денежные средства - на 9605249 тыс.руб., также, следует отметить рост запасов предприятия на 4910796 тыс.руб. и дебиторской задолженности на 336974 тыс.руб.

По группе внеоборотных активов произошло увеличение на 34982477

тыс. руб. (11,20 %), чему способствовал значительный рост нематериальных активов на 569394 тыс.руб., а также, рост финансовых вложений на сумму 20198962 тыс.руб., что составляет 16,87 % и увеличение основных средств на 11077835 тыс.руб., или 6,01 %.

За отчетный период, в структуре активов предприятия увеличилась доля оборотных активов до 30,7 %, рост 4,699 %.

В процессе формирования имущества общества были использованы собственные и привлеченные средства. Состав и структуру источников образования имущества демонстрирует таблица 11.

Таблица 11 - Анализ динамики и структуры пассивов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Наименование статей	На 31 декабря 2016 год		На 31 декабря 2017 год		Изменение, 2017/2016		
	Тыс.руб.	Уд.вес, %	Тыс.руб.	Уд.вес, %	+/-	Уд.вес	Темп роста, %
Уставный капитал	3682483	0,873	3682483	0,735	0	-0,138	100,00
Добавочный капитал	50039070	11,859	50041284	9,988	2214	-1,870	100,00
Резервный капитал	736500	0,175	736500	0,147	0	-0,028	100,00
Итого собственные средства	237397479	56,261	250027189	49,906	12629710	-6,355	105,32
Итого долгосрочные займы	111622257	26,454	208723605	41,662	97101348	15,208	186,99
Краткосрочные займы и кредиты	54316063	12,872	21331607	4,258	-32984456	-8,615	39,27
Кредиторская задолженность	12307730	2,917	20927608	4,177	8619878	1,260	170,04
Итого краткосрочные обязательства	72934602	17,285	42248120	8,433	-30686482	-8,852	57,93
Баланс	421954338	100,000	500991914	100,000	79037576	0,000	118,73

Согласно представленным данным, видно, что имущество предприятия сформировано из собственных и заемных источников. Собственные средства в 2016 году занимали 52,26 %, а к концу 2016 года снизился до 49,91 %, вследствие увеличения заемного капитала. Однако, следует отметить рост собственных средств в абсолютном выражении на 12629710 тыс.руб., или 5,32 %.

Графически, данная динамика представлена на рисунке 4.

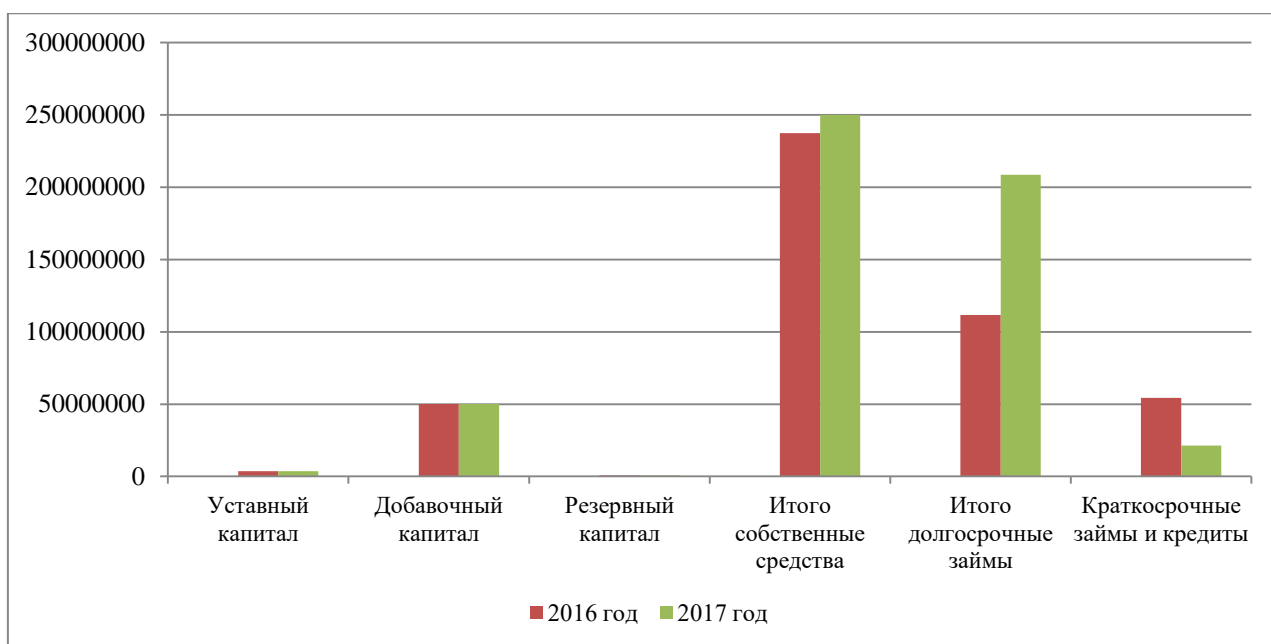


Рисунок 4 - Анализ динамики пассивов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016-2017 гг.

Заемный капитал предприятия представлен долгосрочными и краткосрочными пассивами. Долгосрочные обязательства в 2017 году имеют тенденцию к росту на 86,99 %, что является отрицательным фактором и характеризует снижение финансовой устойчивости предприятия.

Краткосрочные источники финансирования представлены краткосрочными займами и кредиторской задолженностью. Удельный вес краткосрочных пассивов в общей структуре баланса снизился с 17,3 % до 8,4 %, что произошло вследствие сокращения краткосрочных займов на 32984456 тыс.руб. Однако, в качестве негативного фактора, следует отметить увеличение кредиторской задолженности предприятия на 70,04 %.

Далее, в таблице 12. представим анализ соотношения собственных и заёмных средств рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Из таблицы 12 видно, что в структуре финансовых рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2016 году преобладали собственные средства, а в 2017 году - заемные финансовые ресурсы.

Таблица 12 - Состав финансовых ресурсов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016 - 2017 гг., тыс.руб.

Пассив баланса	2016 год		2017 год		Отклонение, 2017/2016 гг.	
	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Собственные финансовые ресурсы всего,	237397479	56,26	250027189	49,91	12 629 710,00	105,32
Заемные финансовые ресурсы всего, в т.ч.:	184556859	43,74	250971725	50,09	66 414 866,00	135,99
Итого:	421954338	100,00	500998914	100,00	79 044 576,00	118,73

Состав собственных финансовых ресурсов представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Состав собственных финансовых ресурсов рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2016 - 2017 гг., тыс.руб.

Пассив баланса	2016 год		2017 год		Отклонение, 2017/2016 гг.	
	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Собственные финансовые ресурсы, в т.ч.	237397479	100	250027189	100	12 629 710,00	105,32
– уставной капитал	3682483	1,55	3682483	1,47	0,00	100,00
– добавочный капитал	50039070	21,08	50041284	20,01	2 214,00	100,00
– резервный капитал	736500	0,31	736500	0,29	0,00	100,00
– Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	175157446	73,78	188154782	75,25	12 997 336,00	107,42

Так, согласно представленным данным, собственные финансовые ресурсы рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» представлены:

– уставным капиталом, доля которого в 2016 году составила – 1,55 %, а в 2017 году снизилась до 1,47 %;

– резервного капитала, доля которого в 2016 году составила 0,31 %, а к 2017 году снизилась до – 0,29 %;

– добавочного капитала, доля которого в 2016 году составила 21,08 %, а к 2017 году снизилась до – 20,01 %;

– нераспределенной прибыли, доля которой в 2016 году составила 73,78 %, а к 2017 году увеличилась до – 75,25 %.

Как свидетельствуют данные, приведенные в таблицы 13, изменения в размере и структуре собственных финансовых ресурсов, были обусловлены увеличением величины нераспределенной прибыли на 7,42 %.

Изменения в уставном и резервном капитале у организации не наблюдаются.

Таким образом, в целом, собственные финансовые ресурсы предприятия в анализируемом периоде имеют тенденцию к увеличению.

Анализ собственного капитала показывает, что около 20% собственного капитала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» сформировано в виде добавочного капитала, на уставный капитал приходится около 1,5%, основной же объем собственного капитала предприятия сформирован нераспределенной прибылью (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ собственного капитала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» в 2017 году

Показатель	Абсолютные показатели (млн.руб.)			Относительные показатели (%)			Т _{прир}	Доля изм. статьи в общем изм.
	начало года	конец года	Δ	начало года	конец года	Δ		
УК	3 682	3 682	0	1,60	1,52	-0,086	0,000	0,000
ДК	50 039	50 041	2	21,79	20,63	-1,167	0,004	0,017
РК	737	737	0	0,32	0,30	-0,017	0,000	0,000
НП	175 157	188 155	12 997	76,28	77,55	1,270	7,420	99,983
СК	237 397	250 027	13 000	100,0	100,0	0,0	5,7	100,0

Это говорит о достаточно высоком качестве собственного капитала предприятия и возможностях устойчивого развития при сохранении доходности работы.

Итак, можно сделать вывод, что к концу анализируемого периода организация, несмотря на небольшое снижение доли собственного капитала в источниках финансирования, укрепила уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, расширив объем долгосрочных заемных источников.

Следует отметить улучшение структуры баланса предприятия в результате стабилизационных мер руководства.

В тоже время рост заемных источников повышает затраты на их финансовое обслуживание и требует пристального внимания к итоговой результативности работы компании и сохранению рентабельности работы. Далее проведем анализ финансовых результатов и оценку деловой активности организации в анализируемом периоде.

Тревожным фактором является отрицательный объем собственного капитала и собственных оборотных средств в валюте баланса, что заставляет в дальнейшем провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

2.3 Анализ системы управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Важным фактором успешной деятельности являются трудовые ресурсы предприятия.

Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по категориям за 2015-2017 гг. представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по категориям за 2015-2017 гг.

Категория	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего работников, в том числе	215	100	246	100	537	100	31	114,4	291	218,3
Руководители	5	2	5	2	5	1	-	-	-	-
Специалисты	17	8	19	8	27	5	2	112	8	142
Служащие	6	3	6	2	8	1	-	-	2	133
Рабочие	187	87	216	88	497	93	29	116	281	230

Анализируя данные таблицы и рисунка, можно сделать вывод, что категория «рабочие» в компании составляет большую долю персонала – в 2015 г. – 87%, в 2016 г. – 88%, в 2017 г. – 93%. Это объясняется спецификой деятельности компании. За анализируемые три года количество руководителей не изменилось – 5 человек. Специалисты в 2016 году увеличились на 12% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году на 42% по сравнению с 2016 годом.

По данным таблицы 15, составим диаграмму изменения состава и структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

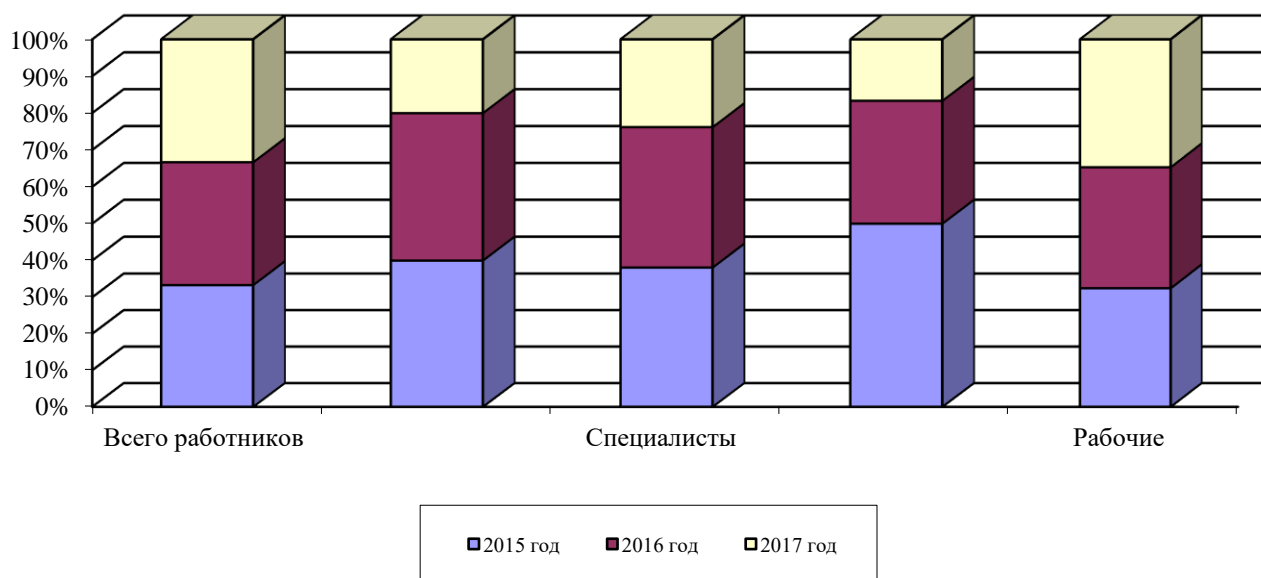


Рисунок 5 – Изменение структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по категориям за 2015-2017 гг.

Проведем анализ состава и структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по гендерному признаку.

Таблица 16 - Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по гендерному признаку

Категория	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	215	100	246	100	537	100	31	114,4	291	218,3
Мужчины	191	89	221	90	507	94	30	116	286	229
Женщины	24	11	25	10	30	6	1	104	5	120

По данным таблицы 16, составим диаграмму изменения структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по гендерному признаку (рисунок 6).

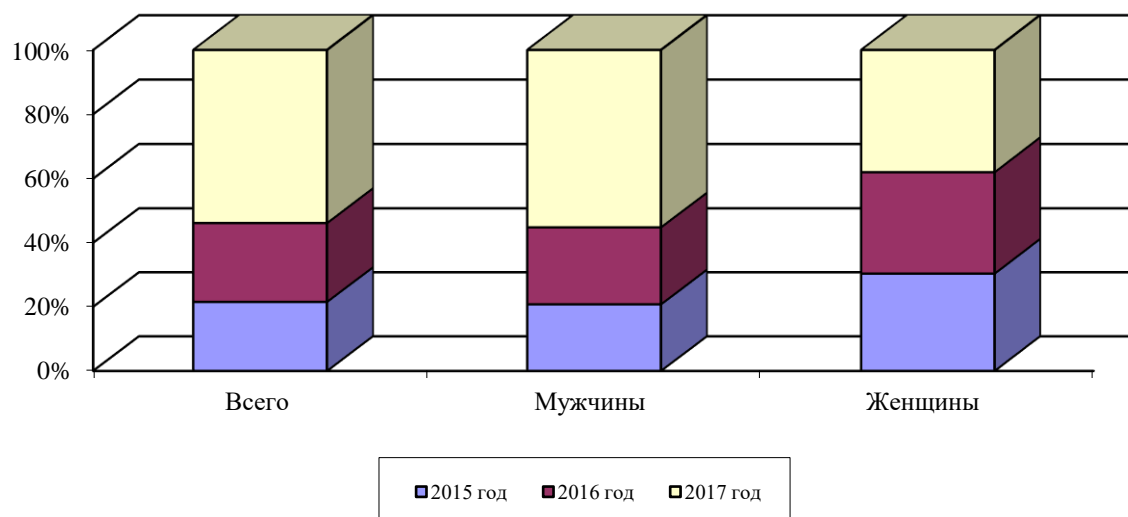


Рисунок 6 – Изменение структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по гендерному признаку за 2015-2017 гг.

Анализируя данные таблицы и рисунка, можно сделать вывод, что основную часть персонала составляют мужчины: в 2015 году – 89%, в 2016 году – 90%, в 2017 году – 94%. Это связано со спецификой деятельности компании.

Проведем анализ структуры персонала по возрасту.

Таблица 17 - Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по возрасту

Категория	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	215	100	246	100	537	100	31	114,4	291	218,3
До 20	8	4	9	4	14	3	1	113	5	156
От 20 до 30	63	29	58	24	196	36	-5	92	138	338
От 30 до 40	98	46	124	49	249	46	26	127	125	201
От 40 до 50	24	11	29	12	47	9	5	121	18	162
Свыше 50	22	10	26	11	31	6	4	118	5	119

Из таблицы и рисунка видно, что преимущественно в компании работает персонал в возрасте от 30 до 40: в 2015 году – 46%, в 2016 году – 49%, в 2017 году - 46%. Увеличилось в 2016 и 2017 годах в возрастной группе от 40 до 50.

По данным таблицы 17, составим диаграмму изменения структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по возрасту.

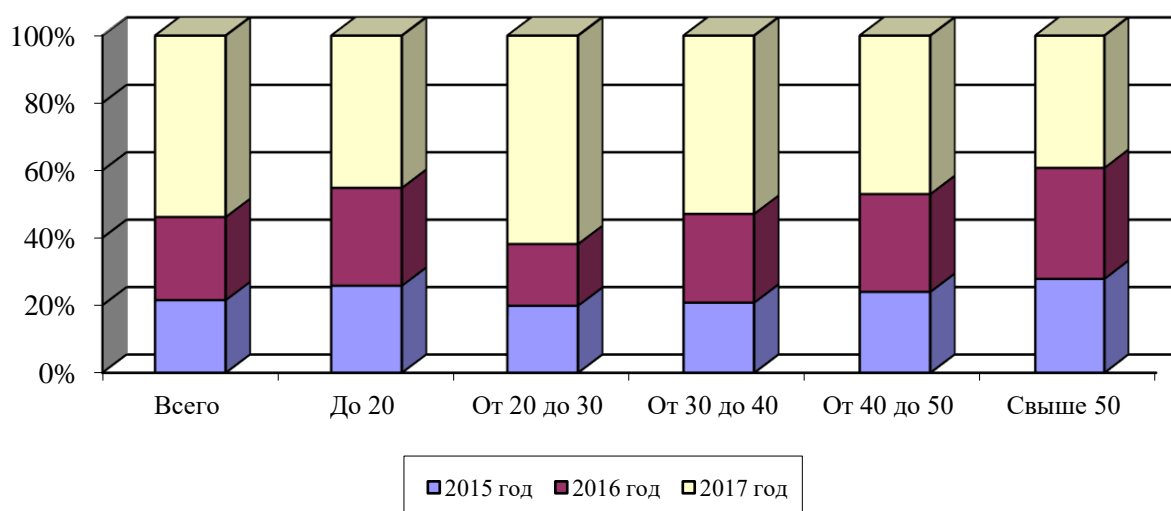


Рисунок 7 – Изменение структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по возрасту за 2015-2017 гг.

Проведем анализ структуры персонала по образованию.

Таблица 18 - Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по образованию

Категория	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	215	100	246	100	537	100	31	114,4	291	218,3
Незаконченное среднее	57	27	70	28	93	17	13	123	23	133
Среднее специальное	96	44	109	45	241	45	13	114	132	221
Незаконченное высшее	34	16	38	15	76	14	4	112	38	200
Высшее	28	13	29	12	127	24	1	104	98	438

Как видно из таблицы, преимущественно в компании по трем анализируемым годам работает персонал со средним специальным образованием

– 2015 год – 44%, 2016 год – 25%, 2017 год – 45%. Также большое количество персонала с незаконченным средним образованием. Это связано с тем, что большую часть персонала составляют рабочие.

По данным таблицы 18, составим диаграмму изменения структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по образованию.

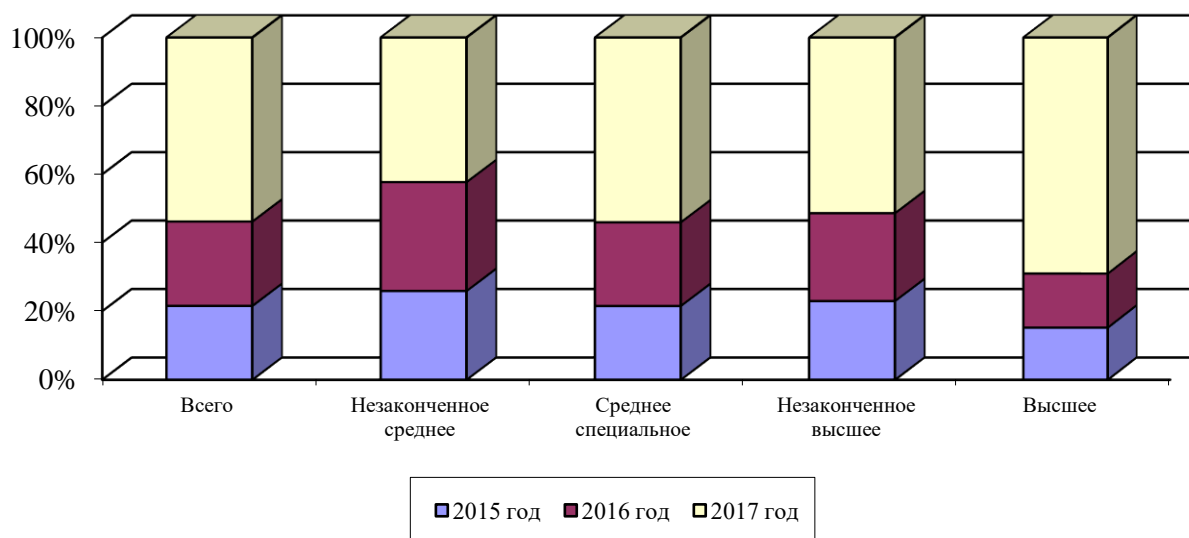


Рисунок 8 – Изменение структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по образованию за 2015-2017 гг.

Проведем анализ структуры персонала по стажу работы в компании.

Таблица 19 - Состав и структура персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по стажу работы

Категория	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2015	
	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Чел.	Уд.в.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	215	100	246	100	537	100	31	114,4	291	218,3
До 5	59	27	86	35	349	66	27	146	263	406
5 – 10	79	37	81	33	103	19	2	103	22	127
10-15	52	24	54	22	59	11	2	104	5	109
Свыше 15	25	12	25	10	26	5	-	-	1	104

По данным таблицы 19, составим диаграмму изменения структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по стажу работы.

По данным таблицы 19, составим диаграмму изменения структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг. по стажу работы.

Анализируя данные таблицы и рисунка, можно сделать вывод, что в 2016 году преобладает персонал со стажем работы до 5 лет – 66%, это связано с расширением деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» и вследствие набора персонала на рабочие специальности.

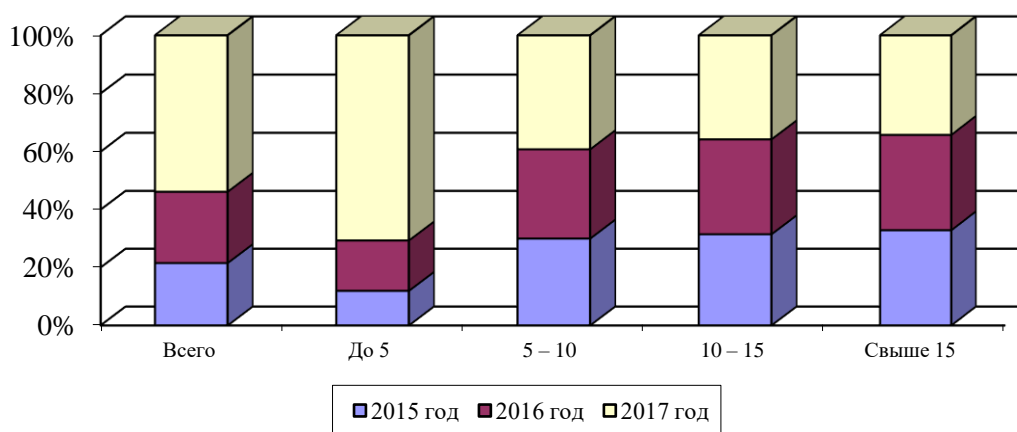


Рисунок 9 – Изменение структуры персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» по стажу работы за 2015-2017 гг.

Движение персонала в компании, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности персонала – один из факторов, оказывающих влияние на эффективную деятельность компании.

Для характеристики движения персонала необходимо рассчитать следующие показатели:

Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) определяется по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Ч}_{пр}}{\text{Ч}_{ср}} \quad (1)$$

Где: $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – количество принятого на работу персонала;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

Расчет коэффициента оборота по приему персонала за 2015-2017 гг.:

$$\text{К}_{\text{пр}2015} = 46 / 215 = 0,21;$$

$$\text{К}_{\text{пр}2016} = 328 / 246 = 1,3;$$

$$\text{К}_{\text{пр}2017} = 31 / 537 = 0,06.$$

Коэффициент оборота по выбытию ($\text{К}_{\text{в}}$) определяется по формуле:

$$\text{К}_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{ув}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2)$$

Где: $\text{Ч}_{\text{ув}}$ – количество уволившихся работников;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

Расчет коэффициента оборота по выбытию персонала за 2015-2017 гг.:

$$\text{К}_{\text{в}2015} = 15 / 215 = 0,07;$$

$$\text{К}_{\text{в}2016} = 37 / 246 = 0,15;$$

$$\text{К}_{\text{в}2017} = 77 / 537 = 0,14.$$

Коэффициент текучести кадров ($\text{К}_{\text{тк}}$) определяется по формуле:

$$\text{К}_{\text{тк}} = \text{Ч}_{\text{соб.жел. и ПНД}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (3)$$

Где: $\text{Ч}_{\text{соб.жел. и ПНД}}$ – количество уволившихся работников за нарушение дисциплины и по собственному желанию;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$$\text{К}_{\text{тк}2015} = 15 / 215 = 0,07;$$

$$\text{К}_{\text{тк}2016} = 37 / 246 = 0,15;$$

$$\text{К}_{\text{тк}2017} = 77 / 537 = 0,14.$$

Для наибольшего представления о персонале рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» проведем анализ данных о движении персонала (таблица 20).

По данным таблицы 20 видно, что численность персонала в компании в 2015 году составила 215 чел., в 2016 году – 246 чел., в 2017 году – 537 человек. Увольнения работников в основном происходят по собственному желанию. Коэффициент текучести персонала в 2015 году равен от 0,07 до 0,15, т.е. растет на 0,07, а в 2016 году равен от 0,15 до 0,14, т.е. уменьшился на 0,01%.

Таблица 20 - Анализ движения персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Показатель	Года			Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	2012	2013	2014	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Списочная численность персонала, чел.	215	246	537	31	114,4	291	218,3
Приняты на работу, чел.	46	328	31	282	713	-297	86
Выбыли, чел.	15	37	77	22	247	40	208
В т.ч. по собственному желанию, чел.	12	30	71	18	250	41	237
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	7	6	4	233	-1	86
Коэффициент оборота по приему работников	0,21	1,3	0,06	1,09	-	-1,24	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,07	0,15	0,14	0,08	-	0,01	-
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,15	0,14	0,08	-	0,01	-

Далее рассмотрим систему управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

На организацию управленческого труда оказывают влияние стиль работы, методы, формы, уровень менеджера, информационная база, инновационное и техническое средства [44].

Управление персоналом основывается на комплексе регламентов, которые определяют место и роль каждого структурного подразделения и каждого работника в системе управления, порядок, нормы взаимодействия между ними и формы влияния на объект управления.

Управление персоналом является результатом управленческой деятельности и неотъемлемой частью управления.

Управление персоналом в рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» осуществляется под прямым и опосредствованному влиянием разнообразных

факторов, связанных с развитием общественно-политической среды. Работа менеджера нуждается в более высокой квалификации и характеризуется более сложной с высоким уровнем применения энергии блоков памяти и психологической напряженностью.

Далее, с помощью таблицы 21 рассмотрим механизм подбора и отбора кадров.

Таблица 21 - Основные источники подбора кадров в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» в 2014-2017 гг.

Источник найма	2014 г.	2015 г.	2017 г.
СМИ	11	26	35
Знакомства	31	11	25
Кадровые агентства	-	-	21
ИТОГО	42	37	81

Анализ таблицы 21 позволяют отметить, что наименьшую долю среди источников подбора персонала отводится кадровым агентствам, а основными источниками подбора кадров выступает знакомства, связи и СМИ, что не всегда обеспечивает должный уровень объективности при отборе и соответствии должности.

Процесс подбора персонала в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» начинается с телефонного интервью, если кандидат не принимается на работу из специализированного учебного заведения или переводом.

В таблице 22 представлены основные методы отбора персонала.

Таблица 22 - Основные методы отбора персонала в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» в 2017 г.

Метод отбора	Категория персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Собеседование	4	5	6
Анализ документов (изучение трудовых книжек и т.д.)	-	15	-
Тестирование профессиональных качеств	2	1	-

Таким образом, в рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» не

применяются современные методы отбора персонала, среди которых психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью, с помощью которых можно выявить достаточно проблем.

Адаптация осуществляется при помощи наставничества.

На начальном этапе основная работа по адаптации нового сотрудника входит в обязанности начальника отдела, куда принят сотрудник. Он должен обеспечить знакомство сотрудника с компанией и предоставить ему график прохождения обучения в организации, либо график прочтения курсов по введению в специальность.

Время, отведенное на введение нового сотрудника составляет, примерно, два-три дня.

В этот период, сотрудник получает информацию о следующих аспектах работы: о компании, ее истории; о порядках, правилах и процедурах, принятых в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК»; о системе оплаты труда; о кадровой и социальной политике; о режиме труда и отдыха; об охране труда и технике безопасности; о решении социальных проблем.

На рисунке 9 представлен процесс адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

В рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» отсутствует профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в соответствии с потребностями предприятия.

Далее рассмотрим мотивационную составляющую.

Методы мотивации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» представлены в таблице 23.

Основные задачи мотивации в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК»:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- формирование у каждого руководителя демократического подхода к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.



Рисунок 10 - Процесс адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Таблица 23 - Методы мотивации персонала в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК»

Методы мотивации персонала	Косвенные экономические	Прямые экономические
1	2	3
Обогащение труда	Льготное питание	Премии за сверхурочную работу
Охрана труда	Доплаты за стаж работы	Премии за рационализацию
Программы повышения качества услуг	Льготное пользование жильем	
Участие в принятии решений на более высоком уровне (доступно только административным сотрудникам)	Чистка спецодежды	

Основным мотиватором к труду персонала компании выступает заработная плата.

Мотивация персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» состоит из двух составляющих: материального и нематериального стимулирования.

Материальная мотивация выступает важнейшим фактором, и включает [40, с. 74]:

- своевременную выплату зарплаты за месяц;
- премии;
- оплату сверхурочной работы в двойном размере;
- оплату дней временной потери трудоспособности (больничных);
- частичную оплату стоимости обедов за счет предприятия;
- транспортировка с полной оплатой со стороны предприятия.

На предприятии предусмотренные следующие виды премий:

- премия персонала за производительность труда;
- премия за профессиональные успехи для вспомогательных рабочих;
- премия за профессиональные успехи для служащих;
- специальная премия;
- тринадцатая зарплата.

Основной эффект нематериальной мотивации - повышение уровня лояльности и заинтересованности работников в компании. Нематериальная мотивация рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» включает [40, с. 74]:

- свободу в принятии собственных решений (в пределах своих полномочий);
- возможность профессионального обучения;
- возможность участия в проектах;
- похвалу;
- обеспечение необходимой информации;
- сотрудничество, создание дружеской атмосферы в коллективе;
- гарантию официального трудоустройства;
- повышение квалификации персонала;
- коммуникации между работниками;

– социальные программы.

Похвала является важной частью нематериального стимулирования работников. Наиболее распространенная и простейшая классификация работников разделяет людей на два типа и соответствующие мотиваторы: «кнут» и «пряник».

Первый способ истощает себя при долгосрочном и частом применении. Опыт предприятия показывает, что для поддержки соответствующей атмосферы потребность в награде менее эффективна, чем искренняя благодарность работникам, которые хорошо сделали работу.

Внедрение социальных программ - это признак цивилизованного бизнеса и высокого развития культуры предприятия.

Социальную ответственность в целом, можно трактовать как систематическое и целенаправленное предоставление определенных социальных гарантий работникам для повышения их жизненного уровня, что осуществляется предприятием [44, 138]. Следует подчеркнуть, что социальная ответственность предприятия обязательно базируется на его прибыльной деятельности, т.к. убыточный субъект хозяйствования не имеет возможности оказывать содействие накоплению не только средств бюджетов разных уровней, но и созданию собственного социального капитала.

Акцент на роли социально-экономических результатов подчеркивает общественную миссию предпринимательской деятельности [40, с. 96]:

- проведение бесплатной вакцинации, обеспечение витаминами;
- оплата транспорта;
- обеспечение горячими обедами с частичной оплатой со стороны предприятия;
- возможность лечения в санатории;
- возможность организации отдыха детей работников в пожилых лагерях;
- проведение одноразовых акций, праздников, спортивных соревнований;

- аренда спортивного зала для тренировок по футболу и волейболу;
- оплата занятий по аэробике;
- аренда тренажерного зала;
- медицинская страховка персонала.

Руководство рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» рассматривает затраты на социальные программы как одну из форм долгосрочных инвестиций.

Системой повышения квалификации занимается подраздел профессионального обучения и проводит следующие виды обучений:

- вводный инструктаж, что включает теоретический курс, осуществляемый с помощью мультимедийных презентаций, и практическое обучение на учебных досках подразделения профессионального обучения и на производстве. Контроль эффективности вводного инструктажа базируется на письменном тестировании и проверке практических навыков путем проверки эффективности практического обучения. После вступительного обучения новопринятый работник направляется в отдел, в который он был оформлен, где проходит профессиональное обучение непосредственно на своем рабочем месте;
- дополнительное обучение;
- обучение отсутствующим на протяжении длительного периода работников;
- тестирование на получение сертификата.

Основой для определения учебных потребностей административных работников является модель компетенции и результаты ежегодного собеседования. Общий план обучения составляется на 1 год, при этом объявляются тендеры на реализацию учебных программ.

В таблице 23 указаны реализованные на протяжении пяти предыдущих лет программы специальной подготовки для отдела персонала.

Оценка качества и эффективности учебной программы происходит в три этапа:

- 1) после обучения;
- 2) непосредственным руководителем через 3 месяца;

3) во время ежегодного собеседования.

Таблица 23 - Специальная подготовка в области управления персоналом

Год проведения подготовки	Продолжительность, час.	Направление подготовки	Количество участников, чел.
2013	16	Оценка персонала	1
	16	Мотивация персонала	2
	8	Корпоративный тренинговый центр	2
2014	8	Оценка персонала	2
2015	16	Рекрутинг	5
	16	Управление талантами	1
2016	32	Курсы повышения квалификации персонала кадровой службы	8
2017	40	Тренинг для тренеров	3

Оценка персонала соответствует объективным потребностям, как работодателей, так и персонала, удовлетворение которых дает возможность согласовать индивидуальные и общие интересы.

К потребностям работников при оценке, относятся: потребности в информации о сильных и слабых сторонах своей деятельности; потребности в получении материального вознаграждения определенного уровня; потребности в сравнении собственных достижений с результатами деятельности других сотрудников, для повышения своей конкурентоспособности.

Путем реализации указанных потребностей, оценка персонала оказывает содействие формированию надлежащего социально-психологического климата в коллективе, образованию определенного стиля управления персоналом, становится одной из ведущих ценностей организационной культуры предприятия.

Организационная культура - это базовый элемент внутренней среды предприятия, который обеспечивает оптимальную внутреннюю интеграцию и внешнюю адаптацию и выступает интегральной характеристикой уровня ее развития; формируется в результате межличностного взаимодействия членов организации в процессе ее эволюционного развития и целенаправленного влияния руководства[45, 59].

Организационная культура предприятия базируется на основоположных этических принципах и ценностях.

В рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» используется авторитарный стиль управления и иерархическая организационная структура. Авторитарный стиль управления проявляется в абсолютной власти руководителя, который не прислушивается к мнению работников. Четкая иерархия, неравенство ролей, наличие большого количества контролирующих звеньев. Деспотичное проявление управления. Абсолютизм. Такому стилю руководства отвечает бюрократический тип организационной культуры.

Выводы по главе 2. Таким образом, анализ финансово-экономической деятельности предприятия показал, что в анализируемом периоде предприятие имеет низкий уровень кредитоспособности и высокий риск банкротства. Вместе с тем восстановление текущего уровня платежеспособности дает предприятию возможность дальнейшего устойчивого развития при эффективной антикризисной политике.

Основными проблемами финансового положения рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» являются: снижение общей результативности деятельности предприятия (падение чистой прибыли и рентабельности); замедление оборачиваемости оборотных активов; отрицательный размер собственного оборотного капитала, наличие проблем в структуре ликвидности; недостаточный уровень платежеспособности и снижение финансовой устойчивости предприятия; недостаточный уровень кредитоспособности; наличие риска несостоятельности.

Исследование управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», позволяет сделать следующие выводы:

1. Рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» насчитывает 3936 работников. На протяжении 2015-2017 гг. их количество выросло на 24,5 %. В основном, это работники возрастом от 23-40 лет. Коэффициент текучести кадров наиболее угрожающим был в 2016 году и составил 0,032. Определено, что главными причинами увольнения персонала были низкая заработная плата и

конфликтность, как с руководством, так и с коллегами по работе.

2. Выяснено, что на предприятии применяется материальные и нематериальные методы мотивации.

3. Были выявлены следующие недостатки организации найма персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»:

- отсутствует внутрифирменный кадровый резерв, наем из внешних источников производится стихийно;

- отсутствует четкая оценка личностных качеств кандидата, что может негативно отразиться на таких показателях как лояльность персонала, текучесть кадров и т.д.;

- отсутствует четкая регламентация сроков ожидания вакантной должности, нет налаженной и регламентированной работы с кандидатами (еще не принятыми на должность);

- присутствует перечень рекомендаций, то есть на работу часто принимаются люди, не имеющие профессионально-важных качеств необходимых работникам, а знакомства и связи являются основным источником подбора кадров;

- применяются лишь стандартные кадровые технологии, анализ трудовой книжки и собеседование, что может вызвать негативные для организации последствия.

4. Анализ системы адаптации персонала показал следующее:

- выявлено, что процесс адаптации вновь принятых сотрудников в Кальмакир не выделена как основная и важная задача, которую приходится решать в рамках системы управления персоналом. Конкретное отсутствие четкого регламента процедуры по адаптации новых кадров влечет за собой несрабатываемость нового сотрудника с коллективом, а также его уход или увольнение по инициативе руководства.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и их экономическое обоснование

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Проведенный анализ системы управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», позволил выявить следующие основные проблемы:

- проблемы в области системы аттестации и обучения персонала;
- проблемы в области системы адаптации персонала;
- выраженный уровень конфликтности.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

1) Совершенствование системы аттестации и обучения персонала.

Аттестация и обучение персонала предприятия выступает необходимым средством изучения качественного состава персонала, его сильных и слабых сторон. Это основа для усовершенствования индивидуальных способностей и повышения его квалификации. Движущей силой осуществления аттестации и обучения выступает потребность в развитии персонала [54; 55].

При определении потребности в обучении персонала, менеджеры могут использовать следующие методы: результаты деловой оценки, результаты аттестации, личная беседа с работниками, мнение руководителя, анкетирование.

В таблице 3 представлены преимущества и недостатки методов определения потребности в обучении.

Экспертная оценка независимого консультанта и психологическая оценка нуждаются в дополнительном привлечении специалистов и средств.

Анализ должностных инструкций и анализ работы персонала не учитывает возможного их потенциала. Поэтому, в рамках данной работы, рекомендовано использовать в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» с целью определения потребности в обучении: предложения работников и аттестацию.

Таблица 24 - Преимущества и недостатки методов определения потребности в обучении

№	Метод	Преимущества	Недостатки
1.	Предложения персонала	Учитываются пожелания непосредственно персонала на основе: знания собственных интересов; знания собственных достоинств и недостатков; видения развития личной карьеры.	Персоналу, подающему заявку могут быть свойственны: недостаточные знания целей и стратегии предприятия; формализм и скептицизм.
2.	Аттестация персонала	Руководители имеют возможность оценить потенциал каждого подчиненного. Регулярность процесса.	Существует опасность задать слишком общие критерии и получить слишком общие оценки.
3.	Анализ результатов труда персонала	Обеспечиваются: связь обучения с целями и стратегией предприятия; наглядность и конкретность оценок. Повышается мотивация персонала к эффективному труду	Невозможно применить к топ менеджерам.
4.	Анализ должностных инструкций	Существует возможность оценки соответствия требований профессиональным качествам работника.	Тяжело оценить, какую работу будет выполнять персонал в будущем.
5.	Экспертная оценка независимого консультанта	Консультант дает оценку на основе: глубокого понимания целей и стратегии обучения; специальных профессиональных знаний и опыта.	Запас знаний консультанта о предприятиях ограничен.
6.	Психологическая оценка	Обеспечиваются: связь обучения со стратегией предприятия; непосредственная оценка конкретного персонала; высокая точность оценки потенциала персонала; индивидуальный подход.	Высокие затраты. Не все работники легко соглашаются пройти тестирование и принимать участие в тренингах.

С учетом минимизации затрат бюджета и особенностей функционирования рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», предлагается применение метода неформального решения локальных проблем для эффективного обучения персонала.

Преимущества метода неформального решения локальных проблем:

- сокращение адаптационного периода персонала;
- улучшение внутренних коммуникаций;
- сплоченность коллектива посредством командной работы;

- анализ работы персонала;
- устранение проблем в работе персонала;
- повышение уровня взаимопомощи между коллегами;
- увеличение за счет коллективной ответственности уровня доверия к руководителю и работникам.

Недостатки:

- конкуренция формального и неформального лидеров;
- затраты рабочего времени и отрыв от производства.

Цель проведения аттестации - выявление и анализ потенциала персонала предприятия.

План действий - поэтапное распределение функций и обязанностей каждого в системе аттестации.

2) Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала предприятия

Анализ состояния адаптации персонала в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК», дает возможность сделать вывод о том, что в настоящий момент, процесс управления адаптацией не может быть назван полным, т.к. отсутствуют документы, которые регламентируют процесс адаптации, а осуществляемая адаптационная работа с вновь поступившими сотрудниками не влечет никакого системного характера и является формальной. Помимо, отсутствует структурное закрепление функции управления адаптацией за конкретным сотрудником.

С целью разработки системы адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», в рамках данной работы предлагается воспользоваться следующей методикой проектирования данной системы:

- выбрать и обосновать подход к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала предприятия;
- сформировать структуру процесса адаптации;
- разработать необходимую документацию, регламентирующую процесс адаптации персонала предприятия;

– осуществить планирование внедрения системы адаптации персонала.

Весь комплекс работ по выстраиванию системы адаптации условно можно разделить на пять блоков, которые представлены в приложении Г.

С учетом структуры, специфики деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», характеристики персонала, анализа существующей системы адаптации, следует разработать положение и программу адаптации персонала.

Положение об адаптации персонала определяет этапы и условия вхождения сотрудников в новые для них профессиональные и социально-экономические условия на предприятии и является методической основой для каждого отдела.

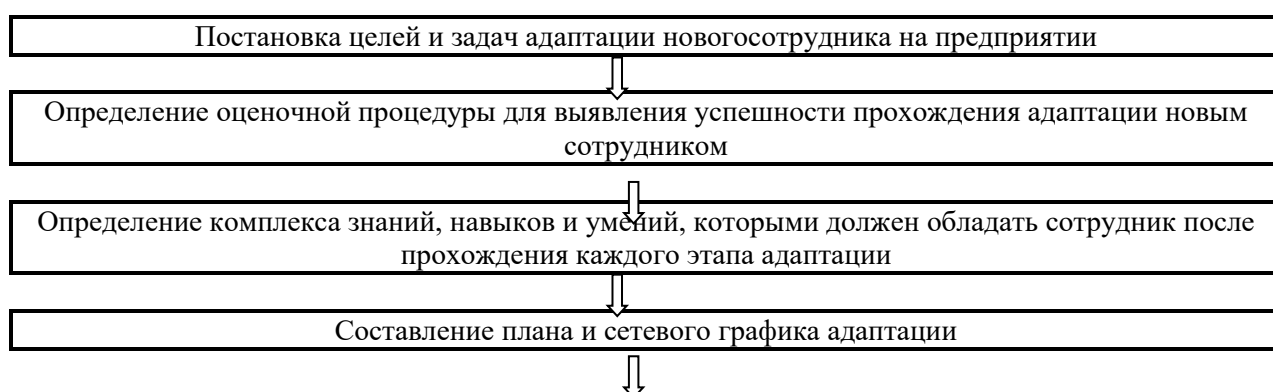
Также, рекомендуется внедрить в деятельность рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» наставничество.

Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников могут надбавки за обучение учеников, размер которых может быть оговорен в Правилах оплаты труда персонала.

В приложении Д представлено «Положение про адаптацию персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Схема разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника предсталвлена на рисунке Е.

Программа прохождения адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» представлена в приложении Ё.



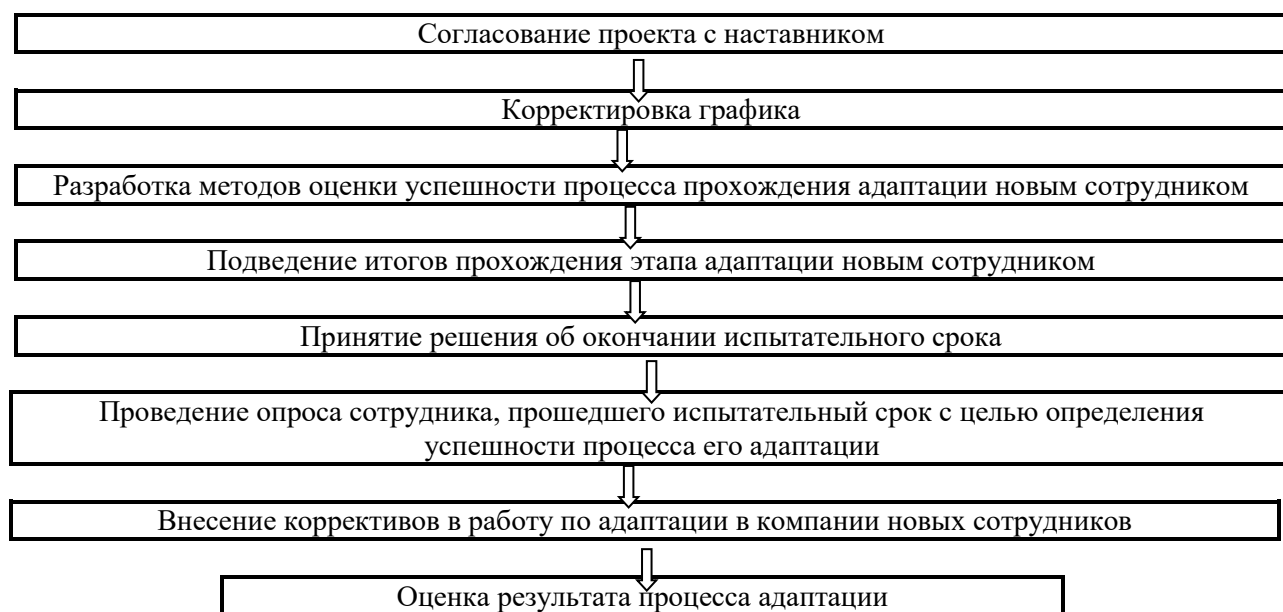


Рисунок 11 - Схема разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника

В качестве результатов внедрения предложенной системы адаптации персонала предприятия, выделим следующие:

- постижение сотрудником системы профессиональных знаний и навыков, которые необходимы ему при выполнении своих профессиональных обязанностей;
- изучение сотрудником норм и правил внутреннего организационного распорядка;
- видение перспектив реализации своего потенциала.

Оперограмма функций управления адаптацией работников представлена в приложении Ж.

По окончании испытательного срока, наставнику предлагается заполнить отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка. Бланк отзыва представлен в Приложении З.

С целью оценки профессионального уровня компетентности наставника сотрудник, в свою очередь, также, может написать отзыв о наставнике. Бланк отзыва представлен в Приложении И.

3) Рекомендации относительно снижения уровня конфликтности на предприятии.

На базе изложенного материала и проведенного анализа деятельности предприятия предлагаются следующие рекомендации по внедрению стресс-менеджмента на предприятии:

1) Разработать этический кодекс на базе действующей брошюры, регламентирующей корпоративное поведение и стандартов деятельности. Следует отметить, что проект включает в себя миссию и задачи компании АО «АГМК». Также в нем отражены правила поведения работников.

2) Требуется формирование технологии подбора и адаптации кадров.

При формировании организационной культуры приобретает высокую значимость, чтобы подбираемые новые сотрудники, соответствовали не только по профессиональным качествам для конкретной должности, но и по лояльности к культуре компании. При подборе персонала рекомендуется использовать специальную анкету, которая бы позволяла получать минимальную информацию о соответствии с должностью.

Требуется предпринять ряд мер для того, чтобы новый сотрудник проникся корпоративной культурой поведения буквально с первого дня работы.

3) Необходима высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно возрастать, а достичь этого можно посредством обучения кадров и повышения квалификации. Компании можно рекомендовать организовывать для сотрудников лекции и тренинговые занятия. Программа обучения специалистов включает как мероприятия для всех сотрудников, так и для отдельных служб.

Цель программы: повышение уровня компетенции и профессионализма персонала, что даст возможность быстрее продвигаться по карьерной лестнице.

Удерживать перспективного сотрудника возможно только тогда, когда он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться ростом денежного вознаграждения.

4) Немалая роль в снижении уровня конфликтности принадлежит

руководителю. Для большинства руководителей главным является, чтобы подчиненные являлись патриотами своей организации и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания.

Руководителям требуется уделить в своей работе большее внимание следующим факторам, способствующим тому, чтобы работники становились патриотами своей организации:

- хороший психологический климат в коллективе;
- возможность карьерного и профессионального роста;
- объективная оценка достижений работника;
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- позитивное отношение администрации к работникам;
- ощущение важности, значимости выполняемой работы,

взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Реализуя эти принципы для деятельности рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», необходимо обеспечить разработку и провести профилактические мероприятия, цель которых заключается в создании благоприятных условий общения и бесконфликтных взаимоотношений работников.

Снизить общий уровень напряженности и стресса в коллективе. К таким мероприятиям можно отнести правильный подбор персонала и разъяснений каждому его обязанностей, требований и правил поведения в ходе деятельности, достижение общих целей, принятие системы мотивации и вознаграждений. Для реализации таких действий можно:

- выработать и внедрить «Кодекс поведения в конфликте», в котором будут оговорены права и норматив поведения конфликтующих сторон;
- менеджер должен уметь воздействовать на проблемную ситуацию, используя различные способы, правильно оценивать результаты деятельности своих подчиненных, проводить грамотный анализ конфликтной ситуации с выяснением интересов заинтересованных сторон, изучать специальную литературу с тем, чтобы повысить свою компетентность при использовании методов эффективного предупреждения и разрешения конфликтов;

– в трудовом коллективе необходимо создавать уважительное отношение к противоположным взглядам, немаловажное участие менеджера и администрации;

– руководителю не следует уклоняться от разрешения конфликтов в трудовом коллективе, т.к. это может иметь негативные последствия.

Для улучшения психологического климата, снижения конфликтности, напряженности и стрессовых ситуаций предлагается использовать следующую тактику руководителя: руководителем отдаются распоряжения сотрудникам, однако не в виде приказов, а в виде советов, а также оказывается помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается ответственность сотрудников за собственную деятельность.

Необходимо ввести как традиции, несколько корпоративных праздников или мероприятий, которые помогут наладить межличностные контакты в непринужденной атмосфере отдыха.

Обеспечить карьерный рост и прозрачную доступную систему мотивации сотрудников.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций

Принимая во внимание, что все мероприятия требуют определенных затрат, в таблице 25 сведем затраты на внедрение предложенных мероприятий.

Таблица 25 - Затраты на реализацию проекта

Наименование операции	Затраты, тыс.руб. в год
Разработка положения адаптации персонала	12
Разработка регламентирующих документов для адаптации	12
Разработка и внедрение системы наставничества	180
Итого	204

Внедрение данной системы адаптации, позволит получить

дополнительный доход уже в первом году, что будет обусловлено снижением текучести кадров и ростом производительности труда. Ожидается повышение на 3%.

4027,75 тыс. руб. (производительность труда в 2017 году) \times 3% = 120,83 тыс. руб.

120,83 тыс. руб. \times 20 сотрудников = 2416,6 тыс. руб.

Далее, произведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) или интегральный экономический эффект от внедрения проекта (Э инт.), формула которого представлена ниже:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=Tn}^{Tk} (Pt - Kt) \times \alpha t \quad (3)$$

Где P - экономические результаты внедрения за расчетный период, руб.;

K затраты на проведение мероприятий за расчетный период, руб.;

Tn начальный шаг (начальный год расчетного периода);

Tk конечный шаг (конечный год расчетного периода);

Pt экономические результаты, достигаемые на t-ом шаге, руб.;

Kt затраты, осуществляемые на t-ом шаге, руб.;

α коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования 8 % - наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Тогда за расчетный период пять лет, будет достигнут интегральный экономический эффект 6617,03 руб.

$(2416,6 - 204) \times 0,833333 + (2416,6 - 204) \times 0,694444 + (2416,6 - 204) \times 0,578704 + (2416,6 - 204) \times 0,482253 + (2416,6 - 204) \times 0,401878 = 1843,83 + 1536,53 + 1280,44 + 1067,03 + 889,20 = 6617,03.$

Полученный результат имеет положительное значение, а значит, проект считается экономически целесообразным.

В таблице 26 представлены социальные результаты формирования и внедрения системы адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Таблица 26 - Социальные результаты внедрения системы адаптации персонала

Социальные результаты	Показатели
<ul style="list-style-type: none"> – повышение содержательности труда – реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников – повышение конкурентоспособности персонала – обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой – формирование благоприятного имиджа колледжа – обеспечение стабильной занятости 	<ul style="list-style-type: none"> – удельный вес работников, выдержавших испытательный срок; – удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту; – удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации труда; – уровень текучести персонала; – лояльность персонала к учреждению и хорошие отзывы о нем за его пределами; – число постоянных клиентов.

При внедрении новой системы адаптации, руководство рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» может столкнуться с рядом трудностей, среди которых:

1) отсутствие мотивации высококвалифицированного сотрудника стать наставником;

2) несоблюдение сроков постановки задач, установление критериев прохождения испытательного периода, что потребует со стороны руководства дополнительный контроль.

С целью стимулирования наставников, предлагается проведение конкурса на звание «Лучший Наставник по результатам года», победитель которого награждается почётной грамотой, ценным подарком на ежегодном собрании.

В рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК» предлагается использовать следующие мероприятия по мотивации наставников, представленные в таблице 27.

Таблица 27 - Мотивация наставников рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»

Форма мотивации	Основное содержание
Оплата труда	Постоянная надбавка к окладу за время, в течение которого осуществлялось наставничество;
Мотивация свободным временем	возможность брать дополнительный оплачиваемый выходной день (1 раз в месяц);
	Участие в Конкурсе «Лучший Наставник»

Мотивация на основе выражения общественного признания	Размещение информации о Лучшем наставнике в Интернет
	Награждение именными подарками, вручения грамот

В таблице 28 приведены расчеты затрат на оплату наставничества.

Таблица 28 - Расчет затрат на оплату наставничества

Планируемое число обучаемых сотрудников, чел	Размер оплаты труда наставника, руб.	Проценты оплаты за одного обучаемого (от оклада), %	Совокупные затраты на оплату наставничества, тыс. руб.
3	17000	20	10,2

Таким образом, предложенная программа адаптации, будет способствовать:

1) Разработанный график адаптации позволит наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставлять всю необходимую для него информацию, которой ранее не давали.

2) Новый сотрудник получит необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы.

3) Знакомство с корпоративными документами компании, знание истории его развития, поможет специалисту быстрее психологически адаптироваться.

4) Ясная постановка задач на испытательный период позволит значительно снизить уровень тревожности у нового сотрудника, а самое главное - возникнет осознание чётких требований, предъявляемых к нему.

5) Промежуточное подведение итогов прохождения испытательного периода предоставит возможность руководителю повлиять на качество работы новичка, а самому сотруднику - обозначить сложности и попросить помощи в «узаконенной» форме.

6) Работа для сотрудника станет привычной, т. е. не вызовет чувства напряжения, страха, неуверенности;

7) В период адаптации будут установлены дружеские связи с членами коллектива.

Далее определим социально-экономический эффект от внедрения рекомендации по снижению уровня конфликтности на предприятии.

В рамках данной работы была произведена оценка по итогам первого месяца внедрения (пробный период – апрель 2017 года). Разумно предположить, что этого периода мало для полноценной и достоверной оценки, однако можно определить положительные или отрицательные стороны проекта.

Для оценки проекта была использована модель Д. Киркпатрика, состоящая из пяти уровней [23, с. 152]:

- 1) реакция;
- 2) усвоение;
- 3) поведение;
- 4) результат;
- 5) возврат вложений.

На уровне «реакция» была проведена оценка мероприятия сотрудниками рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», то есть выяснялась реакция на нововведения, их значимость, потребность, необходимость. Так, среди сотрудников был проведен опрос, в рамках которого участники должны были ответить на вопрос: целесообразны или нет нововведения.

В опросе участвовало 75 человек. Результаты отражены на рисунке 12.

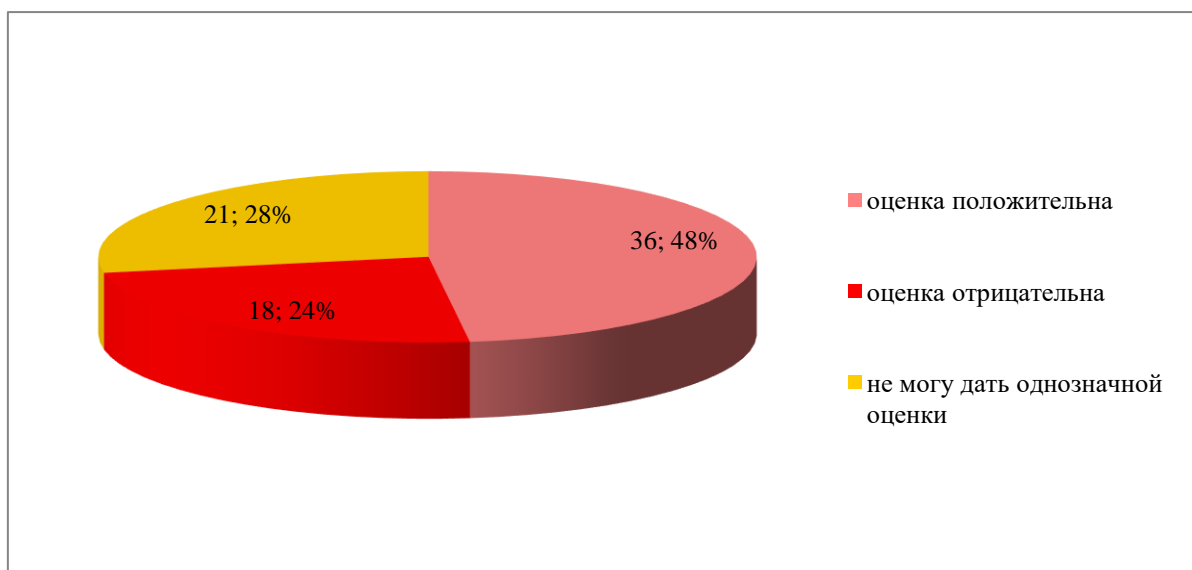


Рисунок 12 - Целесообразно ли внедрение «Программы формирования и поддержания благоприятного климата в коллективе» в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК»?

По результатам проведенного опроса было выявлено, что 48% опрошиваемых положительно отреагировали на внедрение проекта, однако при этом доля отрицательной реакции также велика – 28%. Обратим внимание на то, что месяц с момента реализации проекта слишком небольшой период и отрицательная реакция может являться результатом медленной адаптации сотрудников к нововведениям. В связи с чем, окончательная оценка и потребность в корректировках могут быть сделаны не менее чем через год, то есть в апреле 2019 года.

Также в рамках выявления реакции был проведен устный опрос в неформальной обстановке, с целью определить общее восприятие нововведений. В целом реакция была неоднозначна. Большинство хоть и положительно оценило изменения в культуре поведения и отношений между администрацией и персоналом, однако многие не смогли дать однозначной оценки. Вероятно, на результат повлиял небольшой период после внедрения.

На уровне «усвоение» была проведена оценка усвоенных сотрудниками рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» методов, техник, навыков и знаний в области разрешения конфликтов и управления персоналом.

Для оценки на данном уровне был проведен онлайн-тест с вопросами о корпоративных ценностях, культуре поведения и решения конфликтов в рудоуправлении. Тестирование состояло из 15 вопросов.

Каждый правильный ответ был оценен в 10 баллов. В тестировании участвовало 55 сотрудников рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Период проведения - через месяц после внедрения проекта.

Результаты оценивались следующим образом:

- менее 10 правильных ответов (то есть 66,67%) – оценка – «не усвоены»;

- от 10 до 12 правильных ответов (то есть от 66,67% до 80,00%) – оценка «в меру усвоены»;
- от 12 до 15 правильных ответов (то есть от 80,00% до 100,00%) – оценка «усвоены».

В результате проведенного онлайн тестирования в рудоуправлении Кальмакир АО «АГМК», были получены следующие результаты, отраженные графически на рисунке 13.

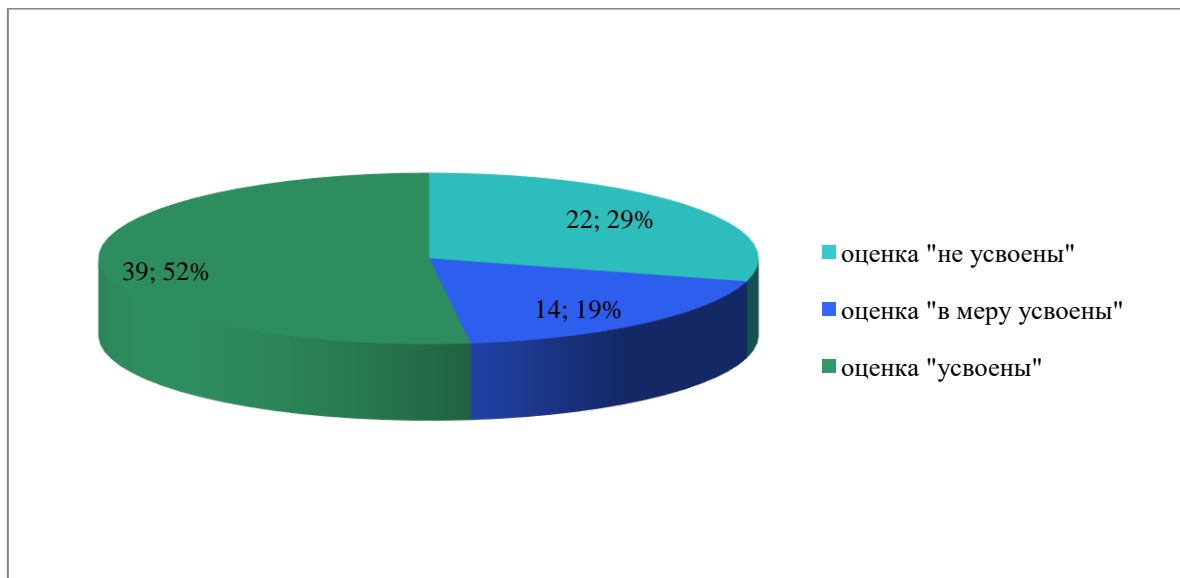


Рисунок 13 - Усвоены ли методы, техники, навыки и знания в области культуры поведения и разрешения конфликтных ситуаций?

Таким образом, по результатам онлайн тестирования были получены не самые лучшие результаты. Одного месяца оказалось недостаточно для полного усвоения корпоративных ценностей, традиций, ритуалов. Отлично справилось 52% тестируемых, тогда как 29% не смогли набрать нужного количества баллов. В связи с чем, по окончании первого месяца внедрения требуется усилить разъяснительную и образовательную работу в области внедрения проекта. Так как процесс усвоения проходит не быстро.

На уровне «поведение» была проведена оценка поведения сотрудников рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» через месяц после внедрения проекта и иных сопутствующих мероприятий. Оценка была произведена субъективно, посредством наблюдения (3 дня) сотрудников.

На уровне «результат» была сделана общая предварительная оценка полученных после месяца внедрения результатов проекта. Так, был сделан вывод о том, что, несмотря на то, что период внедрения не большой, а мероприятия значительны, за месяц были получены некоторые положительные результаты, в частности:

- атмосфера в коллективе более благоприятна;
- снижены конфликтные ситуации между сотрудниками;
- улучшено качество работы.

Среди работников выявлены следующие признаки благоприятного социально-психологического климата:

- высокая требовательность членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- повышение взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

По результатам одного месяца сделать объективную экономическую оценку рациональности расходов невозможно. По этой причине целесообразно применить экономические методы оценки по итогам 2018 года, тогда можно более достоверно проследить экономическую эффективность проекта.

На уровне «возврат вложений» требовалось оценить возврат вложенных средств на реализацию проекта. Однако в связи с тем, что затраты не велики и окупаемость проекта менее одного дня, потребности в подробном анализе нет.

Выводы по главе 3. Данная глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Первое направление заключается в совершенствовании аттестации персонала. Исследование показало преимущества и недостатки методов

определения потребности в обучении. рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» нужно использовать предложения работников и аттестацию персонала во время выбора методов определения потребности в обучении. Отличие обучения пометоду неформального решения локальных проблем от других, состоит в использовании для обсуждения неформального лидера и его влияния на коллектив. Решение сложных текущих вопросов осуществляется с помощью произвольного их обсуждения работниками. Метод позволяет персоналу в неформальной обстановке учиться и перенимать опыт своих коллег.

Второе направление - повышение эффективности адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»:

- разработаны специальные меры для укрепления корпоративного единства и функциональных связей между сотрудниками;
- предлагается внедрение наставничества;
- предложено материальное стимулирование наставников.

В случае внедрения этих рекомендаций процесс адаптации для сотрудников будет менее трудным.

Внедрению системы адаптации предшествовала работа по анализу текучести кадров.

Третье мероприятие – снижение конфликтности.

В результате наблюдения было выявлено, что в целом атмосфера в компании после внедрения мероприятий благоприятная, отсутствует видимое напряжение. Также посредством организованной в рамках проекта обратной связи было выявлено, что количество жалоб на поведение сотрудников снижается не только со стороны менеджеров, но и со стороны сотрудников.

Ранее часто возникали внутренние конфликты в коллективе, в особенности среди различных подразделений ввиду несогласованности и неопределенности корпоративного поведения. Организационная культура стала более понятной, хотя месяца недостаточно для усвоения всех норм. Штрафы и иные наказания в первый месяц не применялись, однако нарушения (в частности внешнего вида,

поведения и т.п.) были выявлены. На этом этапе были сделаны только предупреждения.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что в целом мероприятия оказались эффективными.

Заключение

В выпускной квалифицированной работе на основе проведенного исследования, выполнено теоретическое обоснование и предложено решения актуальной задачи относительно усовершенствования управления персоналом как одной из условий управления развитием предприятия. Обобщение научных и прикладных результатов, позволило сформулировать следующие выводы:

1. Соответственно существующим разработкам в сфере управления развитием предприятия приобрели дальнейшее развитие определения понятий «персонал» и «управление персоналом». Под персоналом предлагается понимать совокупность работников предприятия с определенными динамическими качествами, которые сформировались под влиянием внешних и внутренних факторов среды, для достижения целей предприятия. Управление персоналом является комплексной системой мероприятий направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей с целью осуществления управления развитием предприятия.

2. Система управления персоналом включает: субъект управления, объект управления, управленческое влияние и обратные связи; подсистемы: анализа и планирования; найма и учета; оценки, обучения и повышения квалификации; мотивации; организации трудовых отношений на предприятии; информационного и правового обеспечения.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом предприятия рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Анализ финансово-экономической деятельности предприятия показал, что в анализируемом периоде предприятие имеет низкий уровень кредитоспособности и высокий риск банкротства. Вместе с тем восстановление текущего уровня платежеспособности дает предприятию возможность дальнейшего устойчивого развития при эффективной антикризисной политике.

Основными проблемами финансового положения рудоуправления

Кальмакир АО «АГМК» являются: снижение общей результативности деятельности предприятия (падение чистой прибыли и рентабельности); замедление оборачиваемости оборотных активов; отрицательный размер собственного оборотного капитала, наличие проблем в структуре ликвидности; недостаточный уровень платежеспособности и снижение финансовой устойчивости предприятия; недостаточный уровень кредитоспособности; наличие риска несостоятельности.

Исследование управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК», позволяет сделать следующие выводы:

1. Рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» насчитывает 3936 работников. На протяжении 2015-2017 гг. их количество выросло на 24,5 %. В основном, это работники возрастом от 23-40 лет. Коэффициент текучести кадров наиболее угрожающим был в 2016 году и составил 0,032. Определено, что главными причинами увольнения персонала были низкая заработная плата и конфликтность, как с руководством, так и с коллегами по работе.

2. Выяснено, что на предприятии применяется материальные и нематериальные методы мотивации.

3. Были выявлены следующие недостатки организации найма персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»:

- отсутствует внутрифирменный кадровый резерв, наем из внешних источников производится стихийно;

- отсутствует четкая оценка личностных качеств кандидата, что может негативно отразиться на таких показателях как лояльность персонала, текучесть кадров и т.д.;

- отсутствует четкая регламентация сроков ожидания вакантной должности, нет налаженной и регламентированной работы с кандидатами (еще не принятыми на должность);

- присутствует перечень рекомендаций, то есть на работу часто принимаются люди, не имеющие профессионально-важных качеств

необходимых работникам, а знакомства и связи являются основным источником подбора кадров;

- применяются лишь стандартные кадровые технологии, стандартное собеседование и анализ трудовой книжки, что может привести к негативным для организации последствиям.

4. Анализ системы адаптации персонала показал следующее:

- выявлено, что процедура адаптации новых сотрудников не выделена как одна из основных и важных задач, которую приходится решать в рамках системы управления персоналом. Именно отсутствие четко регламентированных процедуры по адаптации новых сотрудников влечет за собой несрабатываемость нового сотрудника с коллективом, его уход или увольнение по инициативе руководства.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом рудоуправления Кальмакир АО «АГМК».

Первое направление заключается в совершенствовании аттестации персонала. Исследование показало преимущества и недостатки методов определения потребности в обучении рудоуправления Кальмакир АО «АГМК» нужно использовать предложения работников и аттестацию персонала во время выбора методов определения потребности в обучении. Отличие обучения по методу неформального решения локальных проблем от других, состоит в использовании для обсуждения неформального лидера и его влияния на коллектив. Решение сложных текущих вопросов осуществляется с помощью произвольного их обсуждения работниками. Метод позволяет персоналу в неформальной обстановке учиться и перенимать опыт своих коллег.

Второе направление - повышение эффективности адаптации персонала рудоуправления Кальмакир АО «АГМК»:

- разработаны специальные меры для укрепления корпоративного единства и функциональных связей между сотрудниками;
- предлагается внедрение наставничества;
- предложено материальное стимулирование наставников.

В случае внедрения этих рекомендаций процесс адаптации для сотрудников будет менее трудным.

Внедрению системы адаптации предшествовала работа по анализу текучести кадров в Кальмакире.

Третье мероприятие – снижение конфликтности.

В результате наблюдения было выявлено, что в целом атмосфера в компании после внедрения мероприятий благоприятная, отсутствует видимое напряжение. Также посредством организованной в рамках проекта обратной связи было выявлено, что количество жалоб на поведение сотрудников снижается не только со стороны менеджеров, но и со стороны сотрудников.

Ранее часто возникали внутренние конфликты в коллективе, в особенности среди различных подразделений ввиду несогласованности и неопределенности корпоративного поведения. Организационная культура стала более понятной, хотя месяца недостаточно для усвоения всех норм. Штрафы и иные наказания в первый месяц не применялись, однако нарушения (в частности внешнего вида, поведения и т.п.) были выявлены. На этом этапе были сделаны только предупреждения.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что в целом мероприятия оказались эффективными.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: офиц. текст: [принят Гос.думой 21 окт. 1994г.: с последними изменениями и дополнениями по состоянию на 20 июня 2011г.] (в ред. от 02.11.2017 г.) // <http://www.consultant.ru/popular/gkrfl/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 03.10.2017 г.) // <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
3. DruckerP. PracticeManagement. TranslatedfromEnglish.- 2013. - Moscow: Williams. (InRussian). - С. 78
4. Акопян К.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/К.А.Акопян, М.А.Аракелян, Д.А. Тадевосян // Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. - 2015. - С. 74-76.
5. Андрейко М.Н. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом компании [Текст] / М.Н. Андрейко, З.А. Ниценко, А.Н. Короткова // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. - 2017. - С. 161-163.
6. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
8. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль //Кадры предприятия.- 2017.- №7.- С.55-63.
9. Балашов Ю.К. Нематериальное стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль //Кадры предприятия.- 2017.- №7.- С.55-63.
10. Богатырева И.В. Коллективные формы оплаты и стимулирования труда рабочих: учебное пособие / И.В. Богатырева. - Самара, 2016. - С. 43.
11. Васильева М. Мотивация и стимулирование персонала в условиях внедрения инноваций / Васильева М. // Управление персоналом. – 2017. – № 10.

– С. 20-22.

12. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.

13. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е.Н. Ветлужских – Изд.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.

14. Власова Е.В., Ольховская А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] /Е.В.Власова, А.В.Ольховская // Закономерности и противоречия развития национальных экономических систем. - 2017. - С. 72-75.

15. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело, 2014. – 224 с.

16. Гурченков О.П. Формирование системы управления персоналом и оценка ее эффективности / О.П. Гурченков, Н.В. Гусарина // Экономика. – 2018. – № 2. – С. 60-72.

17. Дафт Р. Менеджмент: учебное пособие / Дафт Р. – СПб.: Питер, 2014. – 458 с.

18. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М: Бином, 2014.

19. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2016. - 365 с.

20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.

21. Елагина М.Ю. Мотивация и стимулирование сотрудников – важный фактор в управлении персоналом [Текст] / М.Ю. Елагина, Ю.А. Вербина, М.А. Смирнов // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов. -. 2017. - С. 131-134.

22. Елисеева А.С. Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала / А.С. Елисеева. - Саратов, 2017. – С. 42-44

23. Елисеева А.С. Совершенствование системы управления персоналом для успешного функционирования предприятия / А.С. Елисеева, Б.А. Павлова // Современное государство: проблемы социально-экономического развития:

материалы V междунар. науч.-практ. конф. - Саратов, 2017. – С. 42-44

24. Жукова М.С. Совершенствование системы управления персоналом предприятия // под ред. В.В. Бондаренко, П.Г. Яновой, М.А. Таниной и др. - Пенза, 2017. – С. 110-113.

25. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом.- М.: Мысль, 2017.

26. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

27. Залалова И.Э. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / И.Э. Залалова, Д.Д. Глушнев, Н.З. Хаймурзина // Экономика и социум. - 2017. - № 3 (34). - С. 596-599.

28. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 168 с.

29. Каримуллина А.Ф. Мотивация сотрудников и ее роль в управлении персоналом [Текст] / А.Ф. Каримуллина // Современное общество: проблемы управления и развития. - 2016. - С. 22-26.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. Учебно-практическое пособие. – М.: Инфра. – 2017. – 484 с.

31. Клевцова К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом [Текст] / К.С. Клевцова // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 1. - С. 117-120.

32. Колесов М.И. Нематериальная мотивация как метод успешного управления персоналом [Текст] / М.И. Колесов // Экономика и общество. - 2017. - № 1. - С. 23-27.

33. Комаров О.К. Теоретические и методологические основы формирования механизмов мотивации, стимулирования и оплаты труда в промышленности [Текст] / О.К. Комаров – Саратов, 2014. - 339 с.

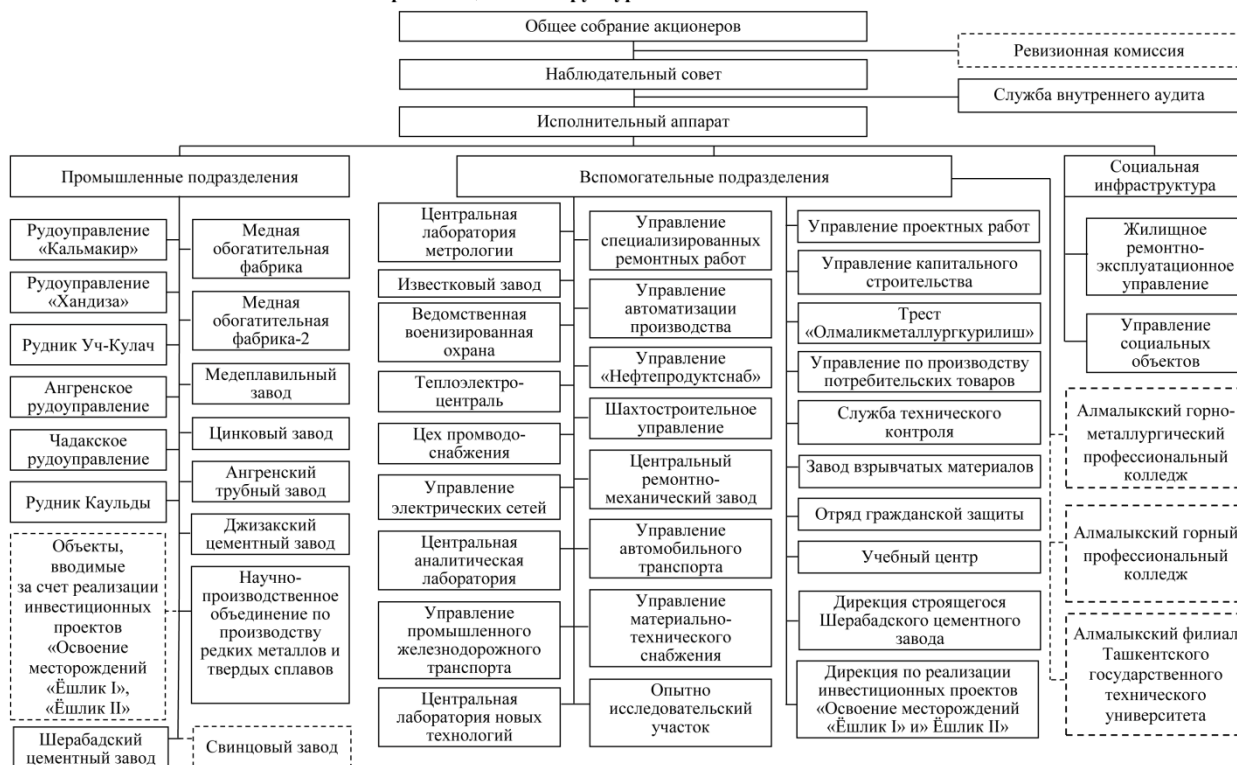
34. Копылов Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] // Молодой ученый. - 2016. - №29. - С. 426-428.

35. Литвинюк А. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Литвинюк. - М: Юрист, 2014. – 369 с.
36. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации и стимулирования персонала в экономической системе / Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. // Управление персоналом. – 2017. – № 9. – С. 18-22.
37. Макеева И.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.Г. Макеева, М.Н. Кабаненко // Экономика и управление: современные тенденции. - 2017. - С. 40-45.
38. Мартыненко И.О. Формирование системы профессионального обучения персонала предприятий / И.О. Мартыненко, И.В. Чумаченко // Экономика и управление предприятием. – 2018. – № 4(16). – С. 16-27.
39. Матвиенко Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на предприятии [Текст] / Д.А. Матвиенко // Государственный муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования. - 2017. - С. 268-271.
40. Митрофанова Е.А. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: учебник /Е.А. Митрофанова.- Барнаул: Алт. гос. тех. ун-та, 2015.- 190 с.
41. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016.
42. Назим И.Ф. Мотивация в механизме стратегического управления предприятия торговли / И.Ф.Назим// Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. - 2015. - С. 343-346.
43. Нестеров П.А. Мотивация персонала торгового предприятия [Текст] // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. - 2017. - С. 382-385.
44. Ниязбаева А.А. Мотивация и стимулирование как психологические методы воздействия на персонал трудового коллектива / А.А. Ниязбаева А.А.// Психология, образование: актуальные и приоритетные. - 2017. - С. 111-113.

45. Одегов Ю.Г., Руденко Г.В. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов/ Ю.Г. Одегов, Г.В. Руденко - М.: Издательство: Юрайт, 2014 г. - С. 15
46. Оленникова О.В. Особенности формирования системы мотивации персонала в сфере розничной торговли /О.В.Оленникова // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. - 2015. - № 7-8. - С. 111-116.
47. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
48. Поварич И.П. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика / Е.А.Митрофанова.- М., 2014. – 638 с.
49. Поляков В., Дудник И. Мотивация и стимулирование персонала в условиях кризиса / Поляков В., Дудник И. // Управление персоналом. – 2017. – № 5. – С. 18-22.
50. Поршнев А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией: учебное пособие / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева – М.: ИНФРА-М, 2014. – 301 с.
51. Сивальнева Н.Н., Швеков А.В. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации //Управление персоналом, 2018, №2. с. 8-14.
52. Снитко Л.Т. Обоснование модели оценки результативности труда персонала предприятия торговли / Л.Т.Снитко, А.А.Фирсова, О.А. Клиндухова// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2017. - № 5 (66). - С. 117-128.
53. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
54. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. Г.В. Щекин. – 2-е изд. – М.: МАУП, 2016. – 280 с.
55. Теория организации: учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Знание, 2015. - 600 с.
56. Теория управления: учебное пособие / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина – М.: Юрайт, 2016. – 375 с.

57. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М., 2014. – 508 с.
58. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
59. Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами. - М.: РИА, 2015, - 272 с.
60. Хомутова Е.А. Нематериальная мотивация и стимулирование как технология управления кадровым персоналом [Текст] / Е.А. Хомутова // Закономерности и противоречия национальных экономических систем. - 2017. - С. 232-235.
61. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Ю.А. Ципкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 430 с.
62. Чеботарев В.И. Формирование системы управления персоналом на предприятиях: теоретический аспект / В.И. Чеботарев, А.В. Волощенко // Вестник экономики. – 2018. – Вып. 5. – С. 313-318.
63. Шлендер Э.П., Кокин Ю.П. Мотивация и стимулирование персонала: учебное пособие / В.Д. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2014.- 224 с.

Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»



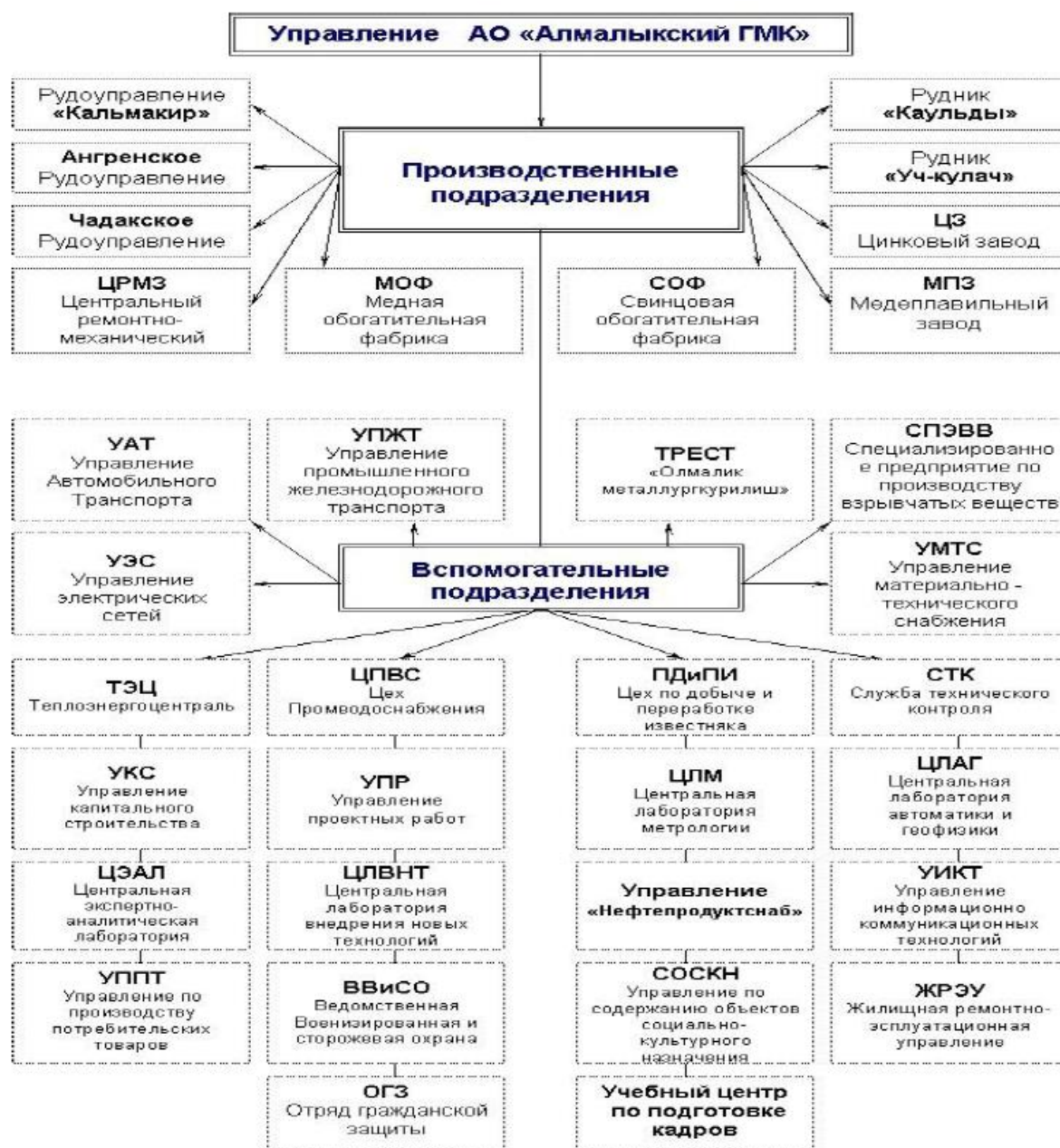


Рисунок Б1 – Производственная структура АО «Алмалыкский ГМК»

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 20 17 г.

на 31 Декабря 2017 г.	Коды		
Форма № 1 по ОКУД	0710001		
Дата (год, месяц, число)	19	3	2018
Организация рудоуправление Кальмакир АО «АГМК» по ОКПО	70008109		
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН	7709528991		
Вид деятельности по ОКВЭД	23.2		
Организационно-правовая форма/форма собственности			
ООО /частная собственность по ОКОПФ/ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ	384/385		

		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	660666	91272	117548
Результаты исследований и разработок	1120	139612	137587	200937
Нематериальные поисковые активы	1130	2157332	1181774	635428
Материальные поисковые активы	1140	88439	475861	308725
Основные средства	1150	195338191	184260356	171351703
Доходные вложения в материальные ценности	1160	731566	745808	761520
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1170	139935180	119736218	132351275
Отложенные налоговые активы	1180	3712751	2800396	2686757
Прочие внеоборотные активы	1190	5241666	2999054	529843
Итого по разделу I	1100	347410803	312428326	308943736
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	44503558	39592762	38051304
в том числе:				
готовая продукция и товары для перепродажи	1211	14634120	11179326	10594989
товары отгруженные	1212	281608	257825	219197
материалы	1213	19079204	18564131	16751498
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	768133	817369	267255
Дебиторская задолженность	1230	16795421	16458447	11335778
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	77264905	48068843	13010218
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14165526	4560277	2103283
Прочие оборотные активы	1260	83568	28314	42309
Итого по разделу II	1200	153581111	109526012	64810147
БАЛАНС	1600	500991914	421954338	373753883

Наименование показателя		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3682483	3682483	3682483
Целевое финансирование	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340	7405140	7781980	8213636
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	50041284	50039070	50038870
Резервный капитал	1360	736500	736500	736500
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	188154782	175157446	148436618
Итого по разделу III	1300	250027189	237397479	211108107
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	175807500	81738603	105857210
Отложенные налоговые обязательства	1420	27100431	22778392	21156520
Оценочные обязательства	1430	5815674	7105262	6902223
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	208723605	111622257	133915953
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	21331607	54316063	12982396
Кредиторская задолженность	1520	20927608	12307730	9600053
Доходы будущих периодов	1530	6850	22182	124931
Оценочные обязательства	1540	7541416	6067959	5912750
Прочие обязательства	1550	23639	220668	109693
в том числе:				
налоги, подлежащие восстановлению	1551	-	-	-
Итого по разделу V	1500	42248120	72934602	28729823
БАЛАНС	1700	500991914	421954338	373753883

Отчет о финансовых результатах
за Январь-Декабрь 2017 г.

Форма № 2 по ОКУД

Дата (год, месяц, число)

Организация Рудоуправление Кальмакир АО «АГМК» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид деятельности по ОКВЭД

Организационно-правовая форма /форма собственности Общество с ограниченной ответственностью

/частная собственность по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

	Коды		
Д	0710002		
б)	19	03	2018
О	70008109		
	7709428991		
о			
Д	23.2		
	47	16	
С			
	384/385		

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Выручка	2110	159174480	138224691
Себестоимость продаж	2120	(63052301)	(62504376)
Валовая прибыль	2100	96122179	75720315
Коммерческие расходы	2210	(10494273)	(7422337)
Управленческие расходы	2220	(17758426)	(15130951)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	67869480	53167027
Доходы от участия в других организациях	2310	6259387	8655390
Проценты к получению	2320	3426051	1983157
Проценты к уплате	2330	(9253287)	(7804955)
Прочие доходы	2340	27166921	13354508
Прочие расходы	2350	(64985943)	(26249480)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	30213409	43105647
Текущий налог на прибыль	2410	(3034315)	(7461149)
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(2051898)	(1561656)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(4322039)	(1621872)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	912355	113638
Прочее	2460	(569443)	386263
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	23469167	34522527

Таблица Г1 - Этапы построения системы адаптации

Наименование блока, № п/п	Содержание работ	Результаты
1. Предпроектная подготовка	Определение цели и ожидаемых результатов внедрения программы адаптации. Разработка плана работ по внедрению программы. Определение круга специалистов, входящих в рабочую группу. Закрепление руководителя процесса адаптации	<ul style="list-style-type: none"> - Определены цели и разработан подробный план внедрения программы. - Сформирована рабочая группа. - Определен руководитель процесса
2. Разработка документов и предложений	Выстраивание логики всей процедуры адаптации - от подготовки к приходу сотрудника до завершения периода. Описание последовательности процесса адаптации с определением всех необходимых форм и приложений. Разработка положения об адаптации и справочных материалов про учреждение	<ul style="list-style-type: none"> - Положение об адаптации издано. - Систематизированы все существующие элементы адаптации. - Разработаны необходимые приложения (формат плана, справочники, буклеты, программа адаптационного семинара)
3. Обучение	Разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и ее роли в решении существующих проблем управления персоналом. Проведение ряда обучающих семинаров для линейных руководителей и наставников с целью освоения ими инструментов адаптации	<ul style="list-style-type: none"> - Проведены обучающие семинары. - Руководители понимают и поддерживают программу адаптации
4. Мониторинг	Запуск программы адаптации персонала. Подведение промежуточных итогов и отслеживание контрольных точек, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса. Анализ всех элементов процедуры адаптации на основе обратной связи новых сотрудников, их руководителей и наставников. Коллективное обсуждение участниками процесса промежуточных итогов адаптации	<ul style="list-style-type: none"> - Каждый новый сотрудник встречается и адаптируется по новым правилам. - Получена обратная связь по процедуре адаптации. - Подведены промежуточные итоги. - Выработаны решения проблемных моментов
5. Корректировка	Введение в программу адаптации необходимых изменений	<ul style="list-style-type: none"> - Индивидуализация отдельных элементов процедуры адаптации

Положение об адаптации персонала

1. Основные положения программы:

1.1. Сотрудники, принимаемые на работу в учреждение, проходят испытательный срок – 3 месяца, руководители отделов – 4 месяца, директор, зам. директора, гл. бухгалтер – 6 месяцев. В случае особых профессиональных достижений сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. Основанием является служебная записка от непосредственного руководителя с аргументированным обоснованием сокращения испытательного срока на имя генерального директора.

1.2. При оформлении на работу, сотрудник проходит адаптационную беседу в которой содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в учреждение.

1.3. Для каждого вновь принимаемого сотрудника разрабатывается индивидуальный график прохождения адаптации, и процесс адаптации протекает согласно утвержденному графику. Максимальное время и усилия в помощи адаптации новому сотруднику приходится на первых 2-3 недели.

1.4. Каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение 1 месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

1.5. Испытательный срок не устанавливается лицам не достигшим 18 лет, беременным женщинам и лицам, устроившихся на работу переводом.

2. Система наставничества.

2.1. Система наставничества

1. Каждого сотрудника, проходящего испытательный срок закрепляют за наставником, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

2. Наставником может быть сотрудник того подразделения, в которое принимается новый сотрудник. Наставник должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать достаточным опытом.

3. Наставник имеет право запрашивать у менеджера по персоналу информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника.

4. В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

5. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным руководителем и наставником.

6. Менеджер по персоналу совместно с наставником разрабатывает и утверждает график прохождения адаптации для каждого нового сотрудника.

2.2 Наставником может быть

- сотрудник, проработавший не менее года в учреждении.
- сотрудник, не имеющий выговоров от руководства.
- сотрудник, успешно прошедший предыдущую аттестацию.

2.3 Ответственность наставника

1. Наставник несет ответственность за:

- несвоевременное выполнение мероприятий, намеченных планом адаптации;
- некачественную подготовку работнику.

2. Наставник лишается своего звания в случаях:

- систематического нарушения сроков подготовки, установленных планом адаптации;
- невыполнения обязанностей наставника;
- нарушения трудовой и производственной дисциплины;
- невыполнение требований системы качества.

2.4 Поощрение наставника

1. Наставнику, добросовестно исполняющему свои обязанности, по представлению непосредственного руководителя, назначается коэффициент зарплаты от 1,1 до 1,2.

2. Наставник получает значок «Наставник».

4. Система постановки задач на испытательный срок.

В течение первой недели работы в подразделении сотруднику на весь период испытательного срока устанавливаются задачи и критерии эффективности выполнения этих задач.

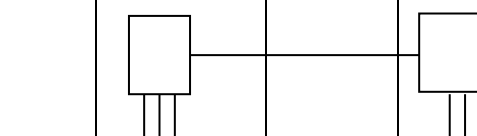
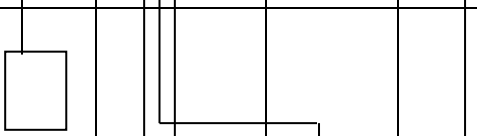
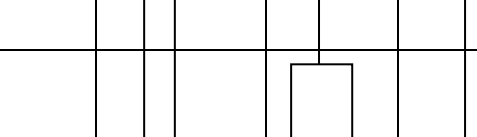
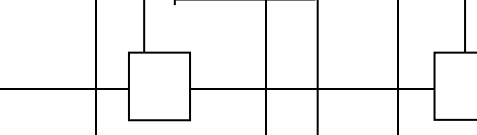
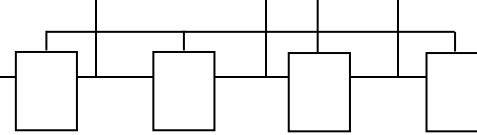
При этом очень важным является четкое объяснение поставленных задач и критериев эффективности их выполнения.

Программа прохождения адаптации персонала

№	Мероприятие	Документы	Курирующие должностные лица
1-я неделя			
1	Введение в организацию.		Наставник
2	Обеспечение работника основной информацией об организации и ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы.	Различные информационные источники: сайт учреждения	Наставник
3	Оформление на работу. Подписание трудового договора		Непосредственный руководитель
4	Прикрепление к наставнику		Непосредственный руководитель
5	Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период		Непосредственный руководитель
6	Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации		Непосредственный руководитель
7	Знакомство с организационной структурой Отдела.		Наставник
8	Инструктаж по технике безопасности		Наставник
9	Знакомство с сотрудниками учреждения и расположением отделов		Наставник
10	Обеспечение работника информацией о деятельности отдела, Общее знакомство с сотрудниками отдела, в		Непосредственный руководитель
2-я неделя			
11	Знакомство с должностными обязанностями и правами.		Генеральный директор
12	Изучение требований к рабочему месту.		Наставник
13	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности отдела		Наставник
14	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.		Наставник
15	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.		Наставник
3-я неделя			
16	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений колледжа, а так же правилами по документообороту.		Наставник, непосредственный руководитель
4-я неделя			
17	Знакомство с «Положением об обучении и развитии персонала», с принципами подбора персонала		Наставник
18	Первая мини-оценка специалиста		Наставник

2-й месяц			
19	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.		Наставник
20	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.		Наставник Руководитель отдела
21	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.		Наставник, Непосредственный руководитель
22	Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации		Наставник
23	Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в учреждении новых сотрудников		Наставник

Таблица Ё1 - Оперограмма функций управления адаптацией работников

№ п/п	Наименование операции	Исполнители				Затраты, тыс.руб. в год	Необходимая информация
		под- разде- ления	Руководит ель отдела	настав- ники	дирек- тор		
1.	Введение в штат организации менеджера по персоналу					-	Приказ, должностная инструкция
2.	Разработка положения адаптации персонала					12	Положение адаптации, наглядная информация
3.	Разработка регламентирую- щих документов для адаптации					12	Приказ, положение адаптации
4.	Разработка системы наставничества					180	Положение о ФОТ и премировании
Всего						04	2

БЛАНК ОТЗЫВА НАСТАВНИКА

ВНИМАНИЕ!

Содержание отзыва
является конфиденциальным

Отзыв

(Заполняется наставником по истечению испытательного срока)

Ф.И.О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

Дата приема на работу _____

Дата заполнения отзыва _____

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы, поставьте «галочку»

№ п/п	Личностные и деловые качества	Степень выраженности				
		Очень сильн о	Сильн о	Сред- не	Слабо	Очень слабо
	1. Волевые качества					
1	Ответственность (добросовестно выполняет свои обязанности)					
2	Настойчивость					
3	Требовательность к себе					
4	Требовательность к другим					
5	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
	2. Коммуникативные качества					
1	Умение слушать и располагать к общению					
2	Тактичность					
3	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
4	Активность в общении					
5	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения					

	3. Поведение в кризисных ситуациях					
1	Способность не терять самообладание в сложных ситуациях					
2	Готовность к оправданному риску					
3	Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации					
4	Способность организовать работу других в сложных ситуациях					
5	Работоспособность					
	4. Принятие решений					
1	Умение быстро и правильно оценить ситуацию					
2	Самостоятельность в оценке ситуации					
3	Способность предвидеть последствия принимаемых решений					
4	Восприимчивость к новой информации, изменениям					
5	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений					

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

- Полностью готов
- Недостаточная подготовка
- Не готов

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (если «да», то указать какое обучение необходимо, в какие сроки):

Возможность профессионального и служебного продвижения (какие перспективы есть у работника через 3-5 года в Компании. Необходимо ли удерживать его на предприятии, если «да», то при каких условиях и на какую должность).

Наставник _____

ДАТА _____ ПОДПИСЬ _____

1.6 Взаимодействия с коллегами

Я был представлен всем коллегам, некоторые вопросы мы решали вместе	
Меня познакомили с коллегами	
Я не был представлен коллегам	

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться во время прохождения испытательного срока?

3. Общая оценка наставника:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ф.И.О. стажера

дата

БЛАНК ОЦЕНКИ ПРОХОЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

БЛАНК ОЦЕНКИ

Ф.И.О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

Оценка выполнения работником индивидуального плана работы:

Работы по плану выполнялись в срок, с высоким качеством, качественно и своевременно также выполнялись внеплановые работы и отдельные задания руководства	
Работы по плану в основном выполняются удовлетворительным качеством, сроки выдерживались не всегда, тем не менее внеплановые работы и задания выполнялись качественно и в срок.	
Работы по плану выполнялись удовлетворительным качеством, сроки редко выдерживались, внеплановые работы выполнялись без соблюдения сроков и не всегда удовлетворительным качеством	
Выполнение работ по, как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи не выполнения, серьезные нарекания по качеству, внеплановые работы и задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков.	

Оценка: _____

Оценка уровня профессиональной компетентности

Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
Знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
Общие и профессиональные знания недостаточны. Отсутствуют навыки практической работы	

Оценка эффективности работы

Быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок	
Без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки	
Отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи	

Оценка лояльности и надежности

Отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию	
Редко подводит, обычно надежен, но требует постоянного контроля	
Ненадежен, нельзя положиться, не аккуратен при хранении конфиденциальной информации	

Оценка взаимоотношений с коллегами по работе

Хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность	
Нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки	
Трения с коллегами, нежелание сотрудничать, не тактичность	

Вывод: считаю целесообразным

Продолжить трудовые отношения с работником в должности	
Расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам мини-оценки на испытательном сроке	

Ф.И.О.

должность подпись

Дата

БЛАНК ОТЗЫВА О НАСТАВНИКЕ

Ф.И.О. наставника _____

1. Оцените, пожалуйста:

1.1 Уровень профессиональной компетентности наставника

Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
Знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
Общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы	

1.2 Отношение к работе

Проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен	
Добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы	
Отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен	

1.3 На задаваемые вопросы

Наставник давал исчерпывающие ответы	
Просил обратиться к специальной литературе	
На многие вопросы я не получал ответа	

1.4 Информация давалась в следующей последовательности

В удобной для изучения, постепенно	
На один вопрос информация давалась в полном объеме, на другой – не очень понятно и последовательно	
Вся информация была изложена без логической цепочки, трудно для усвоения.	

1.5 Личные отношения

У нас с наставником сложились хорошие отношения, взаимопонимание	
У нас с наставником сложились нейтральные отношения	
У нас с наставником не сложились отношения, постоянно возникали трения и конфликты.	